

Э. А. Понуждаев  
М. Э. Понуждаева

Теория организации в системе научного знания

Организация как система

Жизненный цикл организации

Организация и управление

**ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА:  
История управленческой мысли.  
Теория организации.  
Организационное поведение**

**Книга 2**

**Законы организации: общая характеристика**

Основополагающие законы

Законы второго уровня

Законы социальной организации

Принципы организации

**Основы проектирования организационных систем**

Организационная (корпоративная) культура

Субъекты организационно-управленческой  
деятельности

Основные тенденции и перспективы  
развития современных организаций

Э. А. Понуждаев, М. Э. Понуждаева

# ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Книга 2

*Учебное пособие*



Москва-Берлин

2015

УДК 331.08(075)

ББК 65.05я7

П56

Рецензенты:

*Э. А. Понуждаев*, доктор филос.наук, профессор кафедры  
управления Красногорского филиала Академии народного  
хозяйства и государственной службы при Президенте РФ;

*М. Э. Понуждаева*

**Понуждаев, Э. А.**

П56 Теория менеджмента: История управленческой мысли.

Теория организации. Организационное поведение. Кн. 2. :

учебное пособие / Э. А. Понуждаев, М. Э.Понуждаева. –

М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 436.

ISBN 978-5-4475-3722-7

В учебном пособии изложен широкий спектр проблем, раскрывающих теоретические основы менеджмента. История управленческой мысли, теория организации и организационное поведение образуют единый модуль, триаду учебных дисциплин, изучение которых направлено на формирование профессиональных мировоззренческих и методологических установок в сфере организационно-управленческой деятельности.

В первой части раскрыты генезис и процесс развития ключевых управленческих идей, взглядов, концепций. Охватывая значительный исторический период, она посвящена исследованию закономерностей эволюции научной мысли на каждом хронологическом этапе – древности, средневековья, нового и новейшего времени.

Во второй части детально проанализированы основные законы и принципы организации, сущность и специфика организационной (корпоративной) культуры, а также современные подходы к формированию и поддержанию эффективных структур управления.

В третьей части рассмотрены типичные внутригрупповые процессы и явления, феномены руководства и лидерства, основы конфликтологии, персонального менеджмента и поведенческого маркетинга, способы и средства управления малыми группами.

Для студентов направления 080200.62 «Менеджмент», менеджеров и работников социальной сферы, а также для специалистов в области государственного и муниципального управления.

УДК 331.08(075)

ББК 65.05я7

ISBN 978-5-4475-3722-7

© Понуждаев Э. А., Понуждаева М.Э., текст, 2015

© Издательство «Директ-Медиа», оформление, 2015

# КНИГА ВТОРАЯ. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

## ВВЕДЕНИЕ

Теория организации – это вторая часть модуля «Теория менеджмента». Учебный материал структурирован по классической схеме: от уяснения предмета, функций, специфики учебной дисциплины, ее места и роли в системе научного знания к раскрытию системы законов и принципов организации, а также ключевых подсистем и отдельных аспектов функционирования современных организаций. Ядром дисциплины выступают законы и принципы организации.

В результате изучения данного курса студенты должны знать основные понятия (тезаурус), содержание и специфику законов организации, а также овладеть методологией системного мышления для последующего приобретения навыков разработки, принятия и реализации управленческих решений на внутрифирменном (корпоративном) уровне. Ключевое значение в современных условиях имеет понимание:

- междисциплинарного характера курса теории организации и необходимости комплексной «увязки» методологических основ социальных, гуманитарных, естественных и технических наук;

- системного характера действия законов организации (основополагающих, фоновых, социальных) на всех уровнях общественной иерархии;

- проблем и содержания управленческой деятельности на основных этапах жизненного цикла организации, сложного характера и вариативности проявления законов и принципов организации;

- диалектики организационных структур управления, базовых стилей управленческой деятельности, особенностей формирования, поддержания и

совершенствования организационной культуры в зависимости от изменений во внутренней и/или внешней среде.

## **ГЛАВА 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1. Теория организации в системе научного знания**

#### Основные вопросы:

1. Общая характеристика системы наук об организации.

2. Предмет, функции и специфика теории организации.

1. Понятие «организация» многомерно. Данный термин употребляется для обозначения «статике» какого-либо объекта, его структуры, характера внутреннего устройства (например, реорганизация предполагает установление нового порядка или обновление состава элементов, образующих единое целое). Не менее важна и «динамика», т. е. процесс изменения природных, технических или социальных объектов (скажем, организация аттестации персонала – это осуществление комплекса мероприятий, направленных на повышение эффективности работы каждого сотрудника и коллектива в целом).

Понимание единства этих двух аспектов (статичности и динамичности) у любого объекта – важнейший исходный принцип деятельности менеджера. Реализуя функции управления, он осуществляет необходимые «процессуальные» действия (организует себя и других) и одновременно добивается того, чтобы на каждом этапе жизненного цикла и предприятия и производимых на нем товаров его организационно-управленческая

структура была оптимальной, т. е. соответствовала бы конкретным условиям микро- и макросреды.

Таким образом, в первом приближении об организации можно говорить как о сложной системе, имеющей определенное внутреннее устройство (структуру), с одной стороны, и цели, ресурсы, механизмы существования и поддержания отношений с внешним окружением, – с другой. Именно такое концептуальное видение организации как «самоорганизующейся системы на всех этапах ее жизненного цикла» и положено в основу научной дисциплины, именуемой теорией организации<sup>1</sup>.

Системный анализ множества процессов и явлений, типичных для современного управления, возможен лишь с применением междисциплинарной методологии. Чтобы проиллюстрировать это, мы обратимся к точке зрения профессора Б.З. Мильнера, который представил систему наук об организации в виде следующей таблицы:

Таблица 2.1. Система наук об организации  
(версия Б.З. Мильнера)<sup>2</sup>

| Научные дисциплины | Изучаемые аспекты   |
|--------------------|---|
| Теория организации | Сущность, типы; цели, миссия, среда; структуры, коммуникации; механизм функционирования; адаптация, проектирование; динамика организации                            |
| Теория управления  | Субъекты и объекты управления; стимулирование и мотивация; принятие и реализация решений; подготовка и качество руководителей; линейное и функциональное управление |

<sup>1</sup> См.: Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. С.1.

<sup>2</sup> Там же. С.2.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Психология            | Обучение, тренировка; мотивация; личность, восприятие; удовлетворенность работой; оценка действий; отношение к труду; форма поведения |
| Социология            | Социализация; групповые нормы и роли; статус, власть; конфликты; бюрократия; организационная культура;                                |
| Социальная психология | Изменение поведения, позиции; групповые процессы (формальные и неформальные)  |
| Антропология          | Сравнительные ценности; сравнительные нормы; сравнительные позиции; этнические особенности  |
| Экономические науки   | Регулирование; рыночные отношения; эффективность; экономическая стратегия   |
| Юридические науки     | Законодательная регламентация; правила и нормативы; ответственность, санкции  |
| Информатика           | Информационные потоки; обоснование решений; информационные технологии; телекоммуникации   |

Заметим, что проблема соотношения теории организации (ТО) и теории управления (ТУ) решается современными учеными неоднозначно.

По мнению одних, ТО является частью ТУ. Их логика проста: организация есть одна из функций управления. Вспомним заветы Анри Файоля о том, что значит управлять: предвидеть – организовывать – распоряжаться – координировать – контролировать.

Сторонник такого подхода профессор Э.А. Смирнов проиллюстрировал свою концептуальную позицию следующим образом:



Рис.2.1. Теория организации в системе наук (версия Э.А. Смирнова) <sup>3</sup>.

По мнению других специалистов, ТО и ТУ хотя и тесно взаимосвязаны, но являются относительно самостоятельными сторонами менеджмента<sup>4</sup>. Исходная позиция сторонников такого разграничения сводится к тому, что «организация» отвечает на вопрос «Чем управлять?», а собственно «управление» – на вопросы «Для чего необходимо управлять?» и «Каким образом следует управлять?» Именно в этом смысле ТО и ТУ являются двумя главными, т. е. специальными основами (СО), или «китами» менеджмента. Добавим к двум теоретическим элементам третий – практическую деятельность (ПД) менеджера, направленную на конкретное решение стратегических, тактических и оперативных задач, – и в совокупности с общенаучными знаниями, выступающими фундаментальными основами (ФО) менеджмента, получим универсальную формулу:

$$\text{МЕНЕДЖМЕНТ} = \text{ФО} + \text{СО} + \text{ПД}$$

Обобщая взгляды сторонников разграничения теории организации и теории управления как относительно самостоятельных областей знания,

<sup>3</sup> См.: Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. С.37.

<sup>4</sup> Здесь в качестве аргумента можно указать то, что обе дисциплины значились в государственном образовательном стандарте второго поколения (ФГОС-2) для специальности «Государственное и муниципальное управление».



упорядочим их представления о системе наук об организации, теории и практике менеджмента в виде схемы:

|   |                         |                               |                        |
|---|-------------------------|-------------------------------|------------------------|
| <b>ПРАКТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА</b>              |                         |                               |                        |
| <b>СПЕЦИАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА</b>                   |                         |                               |                        |
| Теория организации                                      |                         | Теория управления             |                        |
| <b>ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ (ОБЩЕНАУЧНЫЕ) ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА</b> |                         |                               |                        |
| Социальные дисциплины                                   | Гуманитарные дисциплины | Естественнонаучные дисциплины | Технические дисциплины |

Рис. 2.2. Взаимосвязь общенаучных, специальных и практических основ современного менеджмента.

К «смежным» с теорией организации управленческим дисциплинам правомерно отнести и такие самостоятельные области научного знания, как логистика, управление персоналом (человеческими ресурсами), конфликтология, гендерология. Такое расширение и конкретизация (стратегический менеджмент, организационное поведение) перечня научных дисциплин вызвано двумя обстоятельствами: во-первых, самим фактом существования и «признанием» их роли и значения для подготовки специалистов в области менеджмента, маркетинга, а также социологии, социальной психологии, социальной работы; во-вторых, необходимостью исследования так называемых пограничных областей и решения конкретных управленческих проблем на базе синтеза новейших научных достижений и разработок (см. таблицу 2.2).

Таблица 2.2. «Смежные» организационно-управленческие дисциплины

| Научные дисциплины        | Изучаемые аспекты   |
|---------------------------|---|
| Стратегический менеджмент | Стратегия и организационная структура предприятия; стратегия и техническая политика предприятия; стратегический потенциал организации; проектирование систем управления   |
| Логистика                 | Организация производственного процесса, распределения, сбыта, запасов, сервисного обслуживания; организация логистического управления   |
| Организационное поведение | Теории поведения личности в организации; предпосылки и стратегии управления групповым поведением; мотивация и результативность; персональное развитие и лидерство в организации; нововведения в организации и поведенческий маркетинг |
| Управление персоналом     | Функциональное разделение труда и организация системы управления персоналом; подбор и адаптация кадров; планирование деловой карьеры; обучение и развитие персонала; оценка эффективности управления персоналом                       |
| Конфликтология            | Специфика производственных и внепроизводственных конфликтов; прогнозирование и профилактика К.; методы их конструктивного и деструктивного разрешения   |
| Гендерология              | Современные представления о социальных функциях мужчин и женщин; гендерная типология культуры; маскулинность и фемининность, гомо- и гетеросексуальность в современном обществе; гендерные стратегии управления персоналом            |
| ...                       | ...   |

Разумеется, и этот расширенный список, как и любая классификация наук, не может претендовать на «окончательную» завершенность. (Из-за динамичного

развития теории и практики менеджмента «исчерывающая» классификация в любой сфере знания становится заведомо не осуществимой). В то же время он расширяет традиционные схемы и способствует формированию не фрагментарной или стереотипной, а цивилизованной культуры менеджмента. Седьмая (незаполненная) строка таблицы символизирует индивидуальность менеджера, его суверенное право на развитие теории и практики управления.

2. Теория организации – это наука, изучающая основные закономерности формирования и развития биологических, социальных и технических систем, а также специфику жизнедеятельности конкретных «организаций, как реально существующих объектов окружающей нас действительности»<sup>5</sup>.

Предмет теории организации многомерен, и в этом состоит его отличие от других организационно-управленческих дисциплин. В «горизонтальном» измерении эта наука изучает структурные и процессуальные отношения, в «вертикальном» (уровневом) измерении она исследует общие принципы, законы и закономерности организации и специфику их проявления (действия) на уровне конкретных организаций (см. рисунок 2.3). Все вышеперечисленное диалектично и динамично изменяется во времени, т. е. в процессе создания, функционирования и развития организации.

---

<sup>5</sup> Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003. С.12.

|                     |                    |   |
|---------------------|--------------------|---|
| Отношения структуры | Отношения процесса | Теория организации (макроуровень, социальная среда)           |
|                     |                    | Теория организаций (микроуровень, внутрифирменное управление) |

Рис.2.3. Предмет теории организации.

Теория организации призвана ответить на ключевые вопросы менеджмента: «Почему организации со схожей и даже идентичной структурой добиваются в рыночных условиях различных результатов?», «Можно ли реально соединить книжные теории с повседневной практикой менеджмента?», «Является ли менеджер «теоретиком от жизни» или же стопроцентным практиком?» Давая такие ответы и обществу в целом, и специалистам в области менеджмента, теория организации выполняет несколько функций. Среди них:

- *мировоззренческая* (формирующая системную картину мира, подлинно научные представления о законах существования и развития природных, социальных и технических систем);
- *гносеологическая* (познавательная, связанная с изучением механизмов функционирования систем и их проблемных областей);
- *методологическая* (преобразующая, нацеливающая на создание проектов и программ для преобразования таких систем);
- *аксиологическая* (ценностная, способствующая установлению и поддержанию цивилизованных (конструктивных, гуманных, толерантных и т.п.) отношений между представителями различных культур, этносов, социальных общностей и групп, предприятий и организаций).

В содержательном плане теория организации охватывает такие образовательные блоки, как организационные и организационно-правовые формы предприятий, принципы организации, объективные и субъективные законы организации (организаций), основы проектирования организационных систем, организационная культура, субъекты и объекты организационной деятельности и другие.

### **Вопросы и кейсы для самоконтроля и обсуждения:**

Проблема генезиса теории организации как науки является дискуссионной. Так, по мнению С.В. Рогожина и Т.В. Рогожиной, «теория организации как самостоятельная дисциплина выделилась из социологии – науки, изучающей общественные структуры, их элементы, а также социальные процессы, протекающие в этих структурах». При этом авторы книги справедливо указывают, что социология как самостоятельная наука сложилась в XIX веке. Следовательно, теория организации является сравнительно молодой отраслью знания сформировавшейся и развившейся на рубеже XIX–XX столетий.

В то же время, в учебнике профессора Б.З. Мильнера имеется обстоятельное научное приложение «Хронология развития теории организации». По утверждению автора, «точкой отсчета» следует признать 1491 год до н.э., когда пророк Моисей получил заповеди Бога и освободил сынов Израилевых из египетского плена<sup>6</sup>.

***1. Каким образом можно разрешить противоречие относительно «возраста» теории организации?***

---

<sup>6</sup> Библия, Ветхий Завет. Вторая книга Моисеева (Исход), главы 18–20.

*2. Что, на Ваш взгляд, является предметом теории организации?*

*3. Каковы место и роль теории организации в системе научного знания? С какими науками она «взаимодействует» непосредственно, а с какими опосредованно?*

*4. Систематизируйте известные Вам управленческие науки и представьте их в виде общей схемы.*

Представьте, что по окончании вуза Вас приняли на работу в какую-либо организацию. В первой же беседе с Вами начальник говорит: «Все, чему учат в институтах и университетах, – это полная ерунда. Жизнь совсем другая».

*5. Что Вы ответите ему? Как поведете себя в данной ситуации?*

*6. Какова диалектика теории организации и теории организаций?*

## **1.2. Организация как система**

### Основные вопросы:

1. Понятие системы и сущность организации.
2. Особенности функционирования социальной системы (организации).
3. Классификация современных организаций

**1.** Фундаментальной основой теории организации является теория систем. Система (от греч. systema – целое, составленное из частей) – это множество элементов, находящихся в определенных отношениях (связях) друг с другом и образующих целостность, единство<sup>7</sup>. Иногда систему определяют как совокупность взаимосвязанных действующих, или взаимодействующих, элементов. И это также

---

<sup>7</sup> См.: Большой энциклопедический словарь (БЭС). – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Большая Российская энциклопедия; СПб.: Норинт, 2000. С.1102.

верно, как и одно из первых научных определений, принадлежащее академику Акселю Ивановичу Бергу (1893–1979), инициатору и руководителю исследований в области кибернетики в СССР. Он подчеркивал, что система – это абстрактный (языковой) аналог (модель) реального объекта или явления, не тождественный самому объекту или явлению: «Система – это то, что нам нужно знать о данном объекте, чтобы решить какую-то конкретную задачу исследования, планирования и управления»<sup>8</sup>.

Значительный научный вклад в развитие общей теории систем внесли отечественные и зарубежные ученые, в числе которых «отец» кибернетики Норберт Винер<sup>9</sup> (1894–1964), В.Г. Афанасьев, И.В. Блауберг, В.В. Дружинин, Д. Лорш, П. Лоуренс, В.Н. Садовский, А. Чандлер, Э.Г. Юдин и другие. Благодаря их трудам в науке сложилось понимание организации как системы, но не любой, а в определенной мере упорядоченной, способной осуществлять те или иные действия, эффективной. Следовательно, термин «организация» раскрывает сущность системы, указывая на то, что она не только фактически существует (организована), но и функционирует определенным образом и имеет конкретные результаты.

На первом этапе развития теории организации (первая половина XX века) в ней доминировала парадигма «закрытой системы»<sup>10</sup>, где предприятия рассматривались в основном как «самодостаточные», изолированные от внешних условий. Главным фактором успеха считалось расширение масштабов производства товаров и услуг на

---

<sup>8</sup> Берг А.И. Информация и управление. – М., 1966. С.11–12.

<sup>9</sup> В 1948 году он ввел в научный оборот понятие «кибернетика», выпустив в свет книгу с одноименным названием и представив фундаментальную концепцию системной школы теории организации.

<sup>10</sup> Парадигма (от греч. *parádeigma* – пример, образец) – исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, господствующая в течение определенного исторического периода в научном сообществе.

основе стабильности целей и задач, эффективного использования ресурсов и повышения производительности труда, функционального разделения и стандартизации труда, контроля и дисциплины. На втором этапе, по мере вступления человечества в информационную эпоху (вторая половина XX века), акцент в исследованиях был смещен в сторону внешних факторов, определяющих стратегию и тактику управления организацией, а сами организации стали представляться как «открытые системы» (см. таблицу 2.3).

Таблица 2.3. Организация как открытая система <sup>11</sup>

| <b>Черты и свойства</b> | <b>Характеристика, обоснование</b>  |
|-------------------------|---|
| <b>Компоненты</b>       | Система состоит из некоторого количества частей, называемых компонентами или элементами; они необходимы для достижения целей  |
| <b>Связи</b>            | Компоненты системы связаны между собой, что обеспечивает непрерывность протекающих в ней процессов  |
| <b>Структура</b>        | Форма связи организационно закреплена в структуре, что обеспечивает устойчивость и придает системе стабильность; системам присуща иерархичность структур, т. е. наличие в них подсистем |
| <b>Взаимодействие</b>   | Компоненты воздействуют друг на друга, и только во взаимодействии всех элементов и связей возможны процессы и результат   |
| <b>Процесс</b>          | В системе одновременно протекает несколько процессов, направленных на изменение ресурсов и «превращение» их в результат   |

<sup>11</sup> См.: Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. С.44–46; Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. С.6–8.



|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>Холизм</b>         | Система – целостность (греч. holos – весь, целый), проявляющая свойства только в результате взаимодействия ее компонентов   |
| <b>Эмерджентность</b> | Потенциал системы может быть большим, равным или меньшим суммы потенциалов ее элементов   |
| <b>Идентификация</b>  | Признаки и свойства, отличающие систему от других явлений, процессов и систем; необходимое условие идентификации – определение границ системы и окружающей среды    |
| <b>Окружение</b>      | Явления и процессы, не входящие в систему, но оказывающие на нее существенное влияние и образующие ее внешнюю среду   |
| <b>Концепция</b>      | Основой долговременного и эффективного функционирования системы является концепция, т. е. главная идея, точка зрения, принцип и способ достижения поставленной цели |

Концепции ситуационного подхода (1960-е годы), стратегии (1970-е годы), инноваций и лидерства (1980–90-е годы) постепенно утвердили теоретиков и практиков менеджмента и маркетинга в мысли о том, что обе научные парадигмы («закрывающая», корпоративная и «открытая», ориентированная на клиента и общество) «работают», взаимно дополняя одна другую.

Современный мир, который окружает человека и является сложнейшей суперсистемой, как и его собственный (внутренний) мир, можно представить в единстве трех основных систем (подсистем<sup>12</sup>). Во-первых, наряду с другими живыми существами люди выступают частью биологической системы, во-вторых, отдельные индивиды и группы – элементы общества, или социальной системы, в-третьих, как и в прежние времена, а в эпоху глобальных информационно-коммуникативных изменений это особенно выражено, житель Земли является и «человеком техническим». Изобретая, производя и совершенствуя раз-

---

<sup>12</sup> Крупные подсистемы обычно называют системами.

нообразные технические устройства и системы, он одновременно является как субъектом, так и объектом, ощущающим на себе влияние организаций, занимающихся сбором, систематизацией и распространением информации.

Биологические, социальные и технические системы могут быть классифицированы как искусственные и естественные, открытые и закрытые, полностью и частично предсказуемые, жесткие и мягкие.

**2. Социальная система** – это совокупность относительно самостоятельных организаций, созданных в интересах различных субъектов (индивидов, групп, институтов, государств, мирового сообщества) и функционирующих для достижения определенных целей. Координация деятельности всех подсистем и отдельных элементов организации является атрибутом эффективного менеджмента и непременным условием получения желаемых результатов.

Элементы социальной системы, будь то политические партии, государственные учреждения, предприятия, семьи или отдельные граждане, являются относительно самостоятельными и сложно организованными (независимо от роли и значения в обществе). При этом каждая «клеточка» социального организма активно участвует в едином процессе производства, распределения, обмена и потребления материальных и духовных благ.

Производственные отношения условно подразделяются на экономические, финансовые, правовые, технологические, организационные, социальные и др. Организационные отношения, включающие воздействия, взаимодействия и противодействия в процессе создания, развития и прекращения функционирования предприятия (организации), претендуют в этом перечне на особый – «объединительный» – статус.

Основными разновидностями организационных отношений выступают дуальные элементы и системы:

- вертикальные и горизонтальные;
- централизованные и децентрализованные;
- формальные и неформальные;
- коллективные (групповые) и персональные (личные);
- служебные и внеслужебные;
- равенства и неравенства;
- легитимные (законные) и противоправные;
- зависимые и независимые;
- последовательные и параллельные;
- устойчивые (долговременные) и неустойчивые (кратковременные);
- непрерывные и дискретные;
- конкуренции и сотрудничества;
- совместимые и несовместимые;
- детерминированные и стохастические (вероятностные);
- центростремительные и центробежные;
- локализованные и диффузные;
- аддитивные<sup>13</sup> и альтернативные<sup>14</sup>;
- симметричные и асимметричные.

Перечисленные элементы имеют «парный» характер и требуют выбора оптимальной взаимосвязи в своем единстве.

**3.** Многообразие содержания и способов деятельности социальных субъектов выступает предпосылкой

---

<sup>13</sup> Аддитивность (от лат. *aditivus* – прибавляемый), свойство величин, состоящее в том, что значение величины, соответствующее целому объекту, равно сумме значений величин, соответствующих его частям, каким бы образом не был разбит объект. Например, А. объема означает, что объем целого тела равен сумме объемов его частей.

<sup>14</sup> Например, явление эмерджентности или отношения синергии (см. подробнее о законе синергии).

их научной классификации. Основные критерии деления современных организаций следующие: социальный статус (правительственные и неправительственные); правовой статус (формальные и неформальные); цель и способ существования (коммерческие и некоммерческие); источники финансирования (бюджетные и небюджетные); масштаб деятельности (местные, региональные, национальные и международные); направленность деятельности (хозяйственные и общественные<sup>15</sup>).

Большинство современных организаций имеют статус юридического лица. Исключением, согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации, являются индивидуальные предприниматели, т. е. физические лица, зарегистрированные в установленном порядке и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

В соответствии со статьей 48 Гражданского кодекса РФ, юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Все юридические лица должны иметь самостоятельный баланс и (или) смету<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Первые производят товары для удовлетворения потребностей клиентов (внешней среды), вторые создаются во имя общественных целей (поступающие членские взносы и иные средства расходуются в интересах членов организации).

<sup>16</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994. №51-ФЗ (ред. от 06.04.2011) // КонсультантПлюс: Высшая школа – Выпуск 16. Осень 2011.

Ставя задачу классификации организаций как юридических лиц с точки зрения их организационно-правовых форм, важно подчеркнуть то, что главным критерием здесь выступают цели организаций, их отношение к извлечению прибыли. Статья 50 Гражданского кодекса устанавливает, что все организации являются коммерческими либо некоммерческими.

Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий. Юридические лица, являющиеся некоммерческими организациями<sup>17</sup>, могут создаваться в форме потребительских кооперативов, общественных или религиозных организаций (объединений), учреждений, благотворительных и иных фондов, а также в других формах, предусмотренных законом.

Наряду с перечисленными «единичными» формами коммерческие и (или) некоммерческие организации могут существовать в форме ассоциаций и союзов (рисунки 2.4).

---

<sup>17</sup> В отличие от коммерческих организаций извлечение прибыли и распределение полученной прибыли между участниками не является их основной деятельностью. Разумеется, это не означает, что некоммерческие организации сплошь бескорыстны и занимаются исключительно благотворительностью. Пункт 2 статьи 50 гласит: «Некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям».



Рис.2.4. Организационно-правовые формы современных предприятий.

Наряду с организационно-правовыми формами предприятий существуют и собственно организационные формы трудовой деятельности: а) единичные и б) групповые. Разнообразие единичных, представляющих собой одно юридическое лицо, организационных форм определяется характером выпускаемой продукции и предоставляемых услуг (см. таблицу 2.4):

Таблица 2.4. Организационные формы современных предприятий

| <b>Классификация выпускаемой продукции (товаров)</b> |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
| <b>Предметы</b>                                      | <b>Услуги</b>  | <b>Развлечения</b>   | <b>Информация</b>  | <b>Знания</b>   |
| Завод<br>Комбинат<br>Мастерская<br>Фабрика           | Ателье<br>Аудиторская фирма<br>Банк<br>Биржа<br>Гостиница<br>Джоббер<br>Кафе<br>Кондоминиум<br>Корпорация<br>Магазин<br>Ресторан<br>Траст<br>Туристическая фирма<br>Фонд | Варьете<br>Ипподром<br>Казино<br>Кинотеатр<br>Клуб<br>Концертный зал<br>Спортивный комплекс<br>Театр | Информационное агентство<br>PR-агентство<br>Телевизионная и радиовещательная компания<br>Центр (институт)<br>изучения общественного мнения | Академия<br>Институт<br>Колледж<br>Лицей<br>Научно-исследовательский институт<br>Университет<br>Школа |
| <b>Типичные организационные формы предприятий</b>    |  |  |  |   |

К групповым организационным формам относят компании, представляющие интересы нескольких юридических лиц. В их числе: ассоциация, картель, комбинат, конгломерат, корнер, корпорация, консорциум, концерн, концессия, объединение, пул, синдикат, тендер, трест, финансово-промышленная группа, франчайзинг, холдинг и другие.

**Вопросы и кейсы для самоконтроля и обсуждения:**

Понятие «организация» (от лат. organizo – делать сообща, устранять, стройный вид) многомерно. Им принято обозначать:

а) «внутреннюю упорядоченность, согласованность более или менее дифференцированных и автономных частей целого»;

б) «характер строения, устройства, структуры» (например, рациональная, сильная, слабая, тонкая О.;

в) «совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого»;

г) «объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур».

Большинство современных ученых едины в том, что термин «организация» универсален, т. е. применим к биологическим, социальным и техническим объектам (подсистемам), и фиксирует закономерности их строения и функционирования. Он традиционно рассматривается в одном ряду с такими научными понятиями, как «элемент», «структура», «система», «управление», однако в их понимании существует немало разногласий.

*1. Проанализируйте существующие определения понятий «элемент», «структура», «система», «подсистема», «организация», концентрируя внимание на различиях между ними. Какие из определений Вы считаете наиболее правильными?*

*2. Как взаимосвязаны эти понятия?*

*3. Что такое «холизм» и «эмерджентность»? Раскройте смысл и практическое значение этих терминов для управленческой деятельности.*

### 1.3. Жизненный цикл организации

#### Основные вопросы:

1. Сущность и содержание жизненного цикла организации.



2. Специфика управленческой деятельности на различных этапах жизненного цикла организации.

1. Успех менеджеров в различных организациях напрямую зависит от результативной работы в области анализа рынка (маркетинга) и эффективности управления сотрудниками. Ключевую роль здесь играет понятие «жизненный цикл» (ЖЦ) организации. Оно закономерно вытекает из объективности всех процессов, происходящих в природе и обществе, которые осуществляются по вполне определенным программам: чередование дней и ночей, смена сезонов, воспроизводство растительного и животного миров, человека и общества.

Организация, как целенаправленная система, создается и функционирует благодаря усилиям одних людей (сотрудников) для удовлетворения потребностей других людей. Она живет в определенном циклическом режиме на «оси времени». Подобно тому, как ежедневно рождаются и умирают люди, создаются новые и новые организации, другие же постепенно снижают результативность своей деятельности или же исчезают в водовороте конкурентной борьбы на рынке. Немногим организациям удастся существовать и успешно функционировать продолжительное время, но такой успех, как правило, обусловлен существенными изменениями, по мере необходимости производимыми в них. Хорошо известно, например, что возраст многих европейских университетов является весьма почтенным<sup>18</sup>. Их профессорско-преподавательский состав и

---

<sup>18</sup> Для справки: *Болонский университет* (г. Болонья, Сев. Италия) был основан в XI веке и является старейшим в Европе; *Кембриджский* (Великобритания) – 1209; *Оксфордский* (Великобритания) – вторая половина XII века (по другим данным – начало XIII-го); *Парижский* (Франция) – 1215 (с XVII века распространенное название Сорбонна, по имени основателя богословского колледжа для

студенты по праву гордились и гордятся историей своих вузов, в которых за сотни лет было проведено немало реорганизаций. (Так, в 70-е годы XX века Парижский университет был превращен в 13 самостоятельных университетов, в которых к концу столетия обучалось более 250 тыс. студентов.)

Итак, на протяжении своего существования любая организация, независимо от области своей деятельности, объективно изменяется под влиянием факторов внешней среды, смены кадрового состава, количества и качества производимых товаров и услуг, структурных преобразований, формирования новой системы управления и др.

В настоящее время уже нет необходимости доказывать, что понятие «жизненный цикл организации» (ЖЦО) существует объективно. Доказано и то, что ЖЦО следует рассматривать как систему с совокупностью предсказуемых изменений состояния организации, происходящих в определенной последовательности на протяжении функционирования<sup>19</sup>. Опираясь на понятие ЖЦО, выявлены и идентифицированы определенные отчетливо повторяющиеся промежутки времени (этапы), независимо от размера и специфики функциональной деятельности организации. Очередность этапов не является случайным и стихийным явлением, а предсказуема и характеризуется определенными чертами. Продолжительность аналогичных этапов в различных организациях может отличаться. Это в наибольшей степени зависит

---

студентов и преподавателей Р. де Сорбона (R. De Sorbon), духовника короля Людовика IX; *Пражский* (Карлов университет, Чехия) – основан в 1348 году.

<sup>19</sup> В современном маркетинге также используют аббревиатуру ЖЦТ – жизненный цикл товара.

от результативности работы сотрудников, особенно менеджеров организации.

Применительно к производственной деятельности организации принято рассматривать: а) полный жизненный цикл продукции («товара»), или ЖЦТ в производственной сфере; б) ЖЦТ в сфере потребления (с точки зрения клиентов). Применительно к функциональной деятельности персонала организации учитывается ЖЦ работы сотрудника на конкретном рабочем месте (РМ), в организации, в сфере определенной функциональной деятельности.

Полный ЖЦТ складывается из следующих основных периодов: времени создания конкретного товара и/или услуги; сроков производства товара; времени, необходимого на транспортировку, продажу, сроков эксплуатации и/или использования и др.

ЖЦ товара и функциональной деятельности людей определяют этапы ЖЦО и учитываются в процессе маркетинговых исследований, работы менеджеров, принятия управленческих решений, анализе и создании систем управления, теории организации и иных управленческих операциях.

Концепция ЖЦ широко используется для обеспечения устойчивости и подвижности организации в конкретных условиях, адаптации к изменяющимся факторам внешней среды, в то время как негибкость работы менеджеров организации и консерватизм в мышлении и действиях ведут к ухудшению положения или же к исчезновению («смерти») организации.

Таким образом, сотрудники организации, в особенности менеджеры, должны понимать значимость этапов ЖЦО, знать характерные признаки каждого этапа, предвидеть последствия их изменений и изыскивать возможности для оптимизации ЖЦО, то есть для

удержания ее «на плаву» или перевода в более целесообразное, эффективное (эмерджентное) состояние.

В самом общем виде **ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ** может быть определен как «интервал времени между моментами смены качественного и количественного состояния исследуемого объекта»<sup>20</sup>.

Модели, опирающиеся на концепцию ЖЦ, различаются по степени сложности: от простейших до весьма разветвленных, многоступенчатых и мультипараметрических, в которых стремятся исследовать множество различных стадий и этапов, характеризующихся десятками, а иногда и сотнями параметров.

Простейшую модель отличает то, что весь ЖЦО сводят к трем основным этапам – «рождения» (Р), «зрелости» и «старения» (С) системы (рис.2.5).

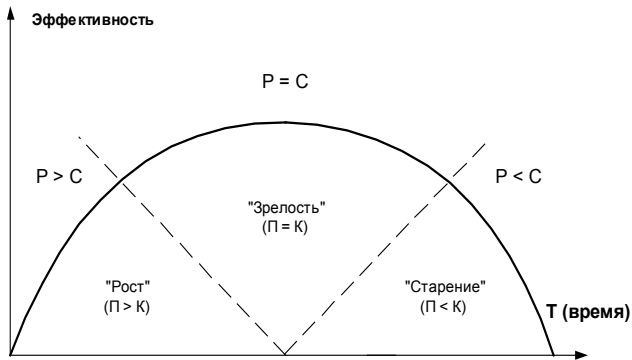


Рис.2.5. Три основные стадии жизненного цикла организации

по соотношению факторов «рождение» (Р) – «старение» (С).

**Этап рождения** оценивается по явному преобладанию числа факторов, способствующих образованию

---

<sup>20</sup> Управление организацией: Энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2001. – X, 822 с.

новых «клеток» и «молодых побегов», над числом тех, которые определяют «старение», или  $P > C$ . Он отличается высоким уровнем подвижности системы (особенно социальных организаций), ростом (изменением количественных характеристик) и развитием (изменением качественных характеристик).

**Этап зрелости** характеризуется состоянием равновесия между составляющими  $P$  и  $C$ , что можно описать равенством  $P = C$ . Этапу зрелости присуща устойчивость системы к воздействию основных факторов, в том числе и внешней среды.

**Этап старения** наступает в связи с преобладанием факторов и параметров, отражающих начало деградации организации, или  $C > P$ . Опасность данного этапа состоит в том, что вначале элементы и факторы старения не несут явной угрозы для менеджеров организации и считаются не заслуживающими внимания, но в какое-то время выходят из под контроля и становятся неуправляемыми, ведущими к отрицательному синергетическому эффекту.

В более подробных и детальных моделях за этапом «рождение» следуют этапы «детство» и «юность». Они предшествуют наступлению «зрелости» системы.

В моделях такого рода **этап рождения** связывают с необходимостью удовлетворять интересы определенных клиентов, с поиском и занятием свободной рыночной ниши. Главная цель организации на данной стадии – выживание, что требует от сотрудников веры в успех своей деятельности, высокой работоспособности, активности и готовности рисковать.

**Этап детства** отличает стремление к укреплению позиций организации на рынке и усилению ее конкурентоспособности. Главной задачей этапа является обеспечение хотя бы кратковременного успеха и роста. Эта стадия весьма опасна в силу того, что большинство

организаций именно на ней терпят крах, прежде всего ввиду неопытности и некомпетентности менеджеров.

**Этап юности** требует своевременного перехода от комплексной работы менеджеров (небольшой команды) к распределению обязанностей и специализации, к началу профессиональной работы по прогнозированию, планированию работ и финансированию функциональной деятельности. Главная цель на данном этапе – обеспечение ускоренного роста и стремление укрепиться в определенной рыночной нише. Иными словами: ведется активная борьба за повышение устойчивости организации (рис.2.6).

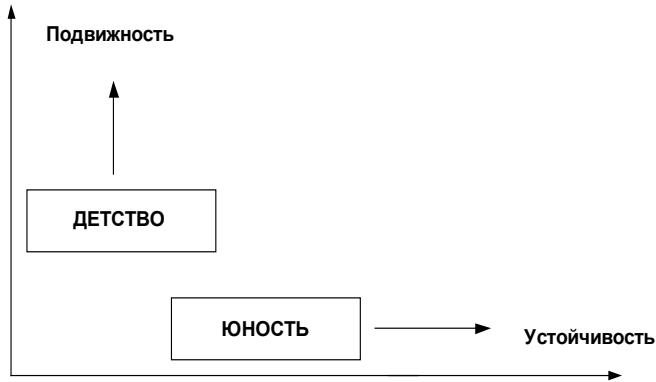


Рис.2.6. Соотношение объектов главного внимания менеджеров

на этапах «Детство» и «Юность».

**Этап зрелости**, в свою очередь, делая на фазы расцвета, стабилизации и аристократизации. Данный этап в целом можно охарактеризовать как нахождение менеджерами оптимального соотношения между факторами, влияющими на устойчивость и стабильность организации, и факторами, обеспечивающими необходимую подвижность и адаптивность к рыночным условиям. Несмотря на то, что три перечисленные фазы обладают абсолютным большинством общих

характеристик, во взаимоотношениях менеджеров начинают все больше проявляться элементы расслоения по «вертикали» и по «горизонтали». «Вертикаль» расслоения проявляется в отдалении менеджеров среднего звена от нижнего, а высшего руководства – от среднего звена. «Горизонталь» чаще всего связывают с особыми взаимоотношениями между линейными, штабными и функциональными менеджерами.

Появление и проявление элементов «аристократизации» принято связывать с выделением высшего руководства в особую, элитную часть менеджеров. Оно сопровождается формализацией в системе управления и по отношению ко всем иным менеджерам и сотрудникам организации.

Как только факторы и элементы формализации во взаимоотношениях между сотрудниками в процессе функциональной деятельности становятся определяющими, в организации интенсивно формируется, развивается и укрепляется бюрократическая система. Интенсивная бюрократизация процесса управления организацией является предвестником ее быстрого старения и, возможно, скоропостижной ликвидации (рис.2.7).

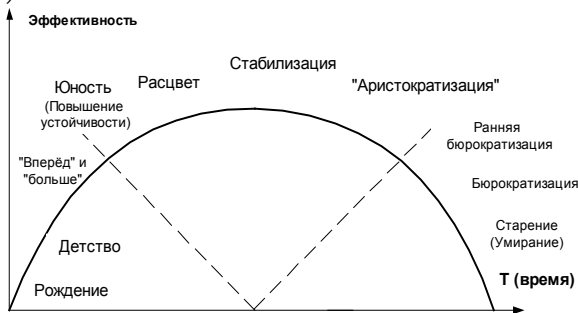


Рис.2.7. Основные этапы и специфичные фазы ЖЦО.

Таким образом, при анализе основных этапов ЖЦО целесообразно комплексное использование нескольких критериев. Важнейшими среди них выступают: упомин-

навшееся соотношение факторов «рождения» и «старения» (Р/С), критерий уровня бюрократизации, особенно во взаимоотношениях менеджеров на этапах старения организации, а также (при оценке функциональной деятельности менеджеров, особенно высшего руководства) критерий, характеризующий внимание к планированию (П) и контролю (К). Доказано, что на этапах «рождения» планированию уделяется больше внимания, чем контролю ( $P > K$ ), на этапах «зрелости» обе функции для менеджеров становятся равнозначными ( $P = K$ ), а на этапах «старения» контролю начинают уделять больше внимания, чем процессу планирования и самим планам организации ( $P < K$ ).

Естественно, представление ЖЦ как совокупности последовательных этапов не ограничивается моделью, приведенной на рис.2.7. Определенный интерес и инновационный потенциал для менеджеров заключает в себе матрица развития организации. По версии Б.З. Мильнера, каждая организация проходит восемь стадий: рождение – детство – отрочество – ранняя зрелость – расцвет сил – поздняя зрелость – старение – обновление.

Чтобы представить широчайший спектр задач, решаемых менеджерами на различных этапах жизненного цикла, мы обратимся к таблице 2.5. Для начала проанализируем основные слагаемые управленческой деятельности на ранних стадиях функционирования организации (до начала экспансии, расширения и появления первых признаков бюрократизации):



Таблица 2.5 (1). Ранние стадии развития организации (по Б.З. Мильнеру <sup>21</sup>)

|                                 |                                 |   |                              |                                     |
|---------------------------------|---------------------------------|---|------------------------------|-------------------------------------|
| Основные факторы                | Рождение                        | Детство   | Отрочество                   | Ранняя зрелость                     |
| <b>Первичные цели</b>           | Выживание                       | Краткосрочная прибыль                               | Ускоренный рост              | Систематический рост                |
| <b>Тип лидера</b>               | Новатор                         | Оппортунист   | Консультант                  | Участник                            |
| <b>Организационный характер</b> | Борьба                          | Достижение  | Изменение                    | Расширение, диверсификация          |
| <b>Организационный образ</b>    | В центре внимания – организация | Местный   | Секционный                   | Национальный                        |
| <b>Концентрация энергии</b>     | На новом                        | На конкуренции                                      | На завоеваниях               | На координации                      |
| <b>Центральная проблема</b>     | Выход на рынок                  | Существование                                       | Удержание доли рынка         | Многосторонний рост                 |
| <b>Тип планирования</b>         | С предвидением                  | Текущий   | Планирование продаж, бюджета | Планирование заказов, специализация |
| <b>Метод управления</b>         | Единоличный                     | Управление, осуществляемое группой единомышленников | Делегирование полномочий     | Депентрализованный                  |
| <b>Организационная модель</b>   | Максимизация прибыли            | Оптимизация прибыли                                 | Плановая прибыль             | Хорошее положение                   |

<sup>21</sup> См.: Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. С.58.

А теперь проанализируем стадии расцвета, полной зрелости, старения (деградации) и реорганизации (обновления).

Таблица 2.5 (2). Средние и поздние стадии развития организации (по Б.З. Мильнеру <sup>22</sup>)

| Основные факторы                | Расцвет сил                  | Полная зрелость               | Старение                            | Обновление                           |
|---------------------------------|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Первичные цели</b>           | Сбалансированный рост        | Уникальность, образ           | Обслуживание                        | Обновление                           |
| <b>Тип лидера</b>               | Корпоративный деятель        | Государственный деятель       | Администратор                       | Реорганизатор                        |
| <b>Организационный характер</b> | Системная ориентация         | Зрелость, самоответственность | Ориентация на сложившиеся структуры | Ориентация на перемены               |
| <b>Организационный образ</b>    | Многонациональный            | Международный                 | Самодовольный                       | Самокритичный                        |
| <b>Концентрация энергии</b>     | На интеграции                | На приспособлении             | На продолжении существования        | На обновлении (инновациях), развитии |
| <b>Центральная проблема</b>     | Централизация и автономность | Равновесие интересов          | Стабильность                        | Омолождение                          |
| <b>Тип планирования</b>         | Сложный, комплексный         | Социально-политический        | Экстраполяция                       | Созидательный                        |
| <b>Метод управления</b>         | Централизованный             | Коллегиальный                 | Основанный на традициях             | Состязательный, поощряющий           |
| <b>Организационная модель</b>   | Социальная ответственность   | Социальный институт           | Бюрократия                          | Подражание Фениксу                   |

<sup>22</sup> См.: Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. С.58.

2. Большое число моделей, основанных на концепции ЖЦ организации, позволили перейти от простой констатации последовательности и содержания основных этапов к тщательному научно обоснованному анализу и четким предложениям по характеру возможных и целесообразных воздействий на каждом этапе, способных обеспечить повышение эффективности жизнедеятельности организации. Так, например, на этапах «рождения» организации можно интенсивно влиять на процесс ее совершенствования. Опыт свидетельствует о том, что на протяжении нескольких месяцев (до одного года) персонал может быть подготовлен, т. е. обучен до нужного уровня (рис.2.8), а менеджеры способны обеспечить требуемый уровень управления за счет интенсивного освоения менеджмента и маркетинга (см. процедуры менеджмента и маркетинга – рис.2.8).

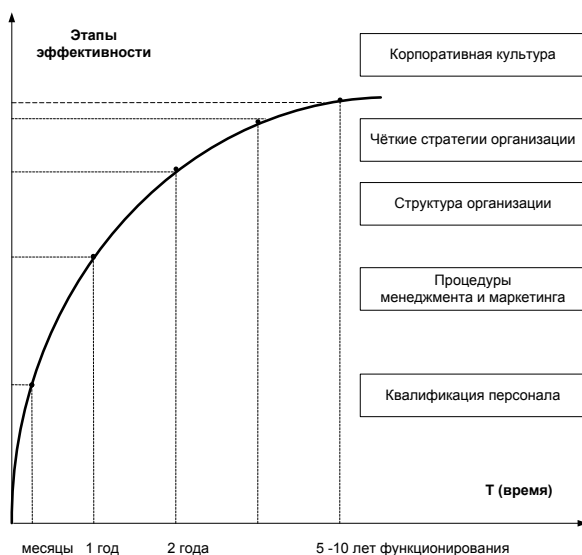


Рис.2.8. Необходимые составляющие эффективного функционирования.

В ходе функциональной деятельности необходимо выстроить оптимальную структуру организации, на что обычно требуется несколько лет интенсивной и кропотливой работы менеджеров всех уровней. Причем целенаправленный анализ и научные методы резко сокращают время поиска и обоснования наиболее целесообразной структуры организации.

Особую роль в повышении эффективности деятельности организации играет работа высшего руководства (ТОР-менеджеров) по формированию, укреплению и совершенствованию корпоративной культуры. На отработку содержания корпоративной культуры даже при четкой целенаправленной работе менеджеров требуется в пределах 5–10 лет, что характерно для сроков стратегических планов. Естественно, что отсутствие понимания того, какой должна быть корпоративная культура, увеличивает сроки становления организации (до полного соответствия требованиям «зрелости») или приводит к появлению элементов ее «старения».

Опыт менеджмента свидетельствует о том, что каждому этапу ЖЦО соответствуют определенные характеристики состояния. Скажем, этапу юности присущи два качественно отличных (эмерджентных) состояния: время формирования малых групп и становления формализованных отношений (рис.2.9).

Малые группы могут формироваться под влиянием целенаправленной работы менеджеров или происходить стихийно по мере увеличения численности сотрудников и усиления специализации функциональной деятельности (группы конкретных исполнителей: водители, грузчики, складские рабочие, продавцы и пр.).

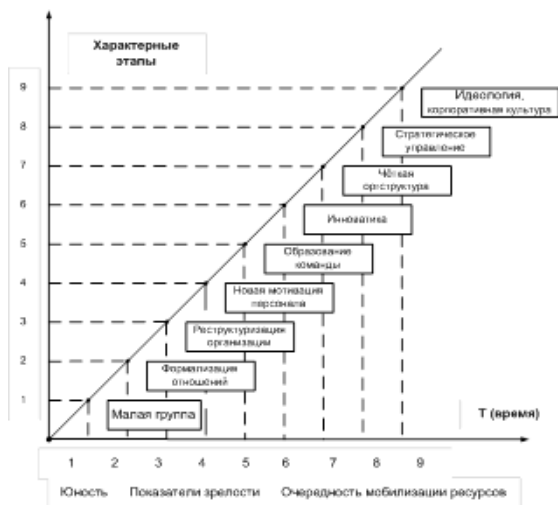


Рис.2.9. Основные (характерные) этапы развития организации.

В случае целенаправленного управления данным процессом этапы зрелости наступают быстрее и менее болезненно, без появления и развития конфликтных ситуаций за счет расслоения на менеджеров и исполнителей («по вертикали») и различных видов функциональной деятельности («по горизонтали»). Естественно, что факторы, определяющие мышление и поведение менеджеров и исполнителей, могут действовать одновременно и параллельно или с некоторыми «сдвигами» по времени.

На этапах, характеризующих состояние зрелости организации, для некоторых характерно воздействие на определенные группы сотрудников, а некоторые определяют состояние организации в целом. Все они в различной степени характеризуют целенаправленную работу менеджеров (мотивация, образование команд, инновации – см. рис.2.9). При эффективной работе менеджеров время достижения того или иного этапа может быть сокращено. Доказано, что на этапах зрелости степень управляемости накоплением жела-

тельных и требуемых характеристик может сокращаться под воздействием плановой работы менеджеров. Таким образом, состояние организации на протяжении ЖЦ может регулироваться и корректироваться.

Доказано и то, что некоторые факторы даже под воздействием целенаправленной работы менеджеров требуют затрат на протяжении месяцев, а для большинства требуются годы интенсивной работы, которая может обеспечить достижение необходимого этапа в жизнедеятельности организации. Этап наиболее высокого уровня зрелости принято оценивать по степени развития и укрепления корпоративной культуры (рис.2.8, 2.9).

Эффективность воздействия на этапы ЖЦ проявляется и в возможности «сложения» и «наложения» характеристических факторов на отдельные этапы и даже ЖЦО в целом. Это свойство ЖЦ позволяет обеспечить не только ускорение этапов развития, но и обновление организации (см. табл. 9). Средствами ускорения и повышения эффективности деятельности могут быть: привлечение в организацию более квалифицированных специалистов, особенно менеджеров, использование передовых технологий и новейшей техники, использование всего спектра управленческих методов и опыта сотрудников, оптимизация структуры организации и многое другое.

Итак, концепция ЖЦ может использоваться для анализа и выбора мер по совершенствованию организации при помощи самых разнообразных «рычагов», к числу которых относится и «сложение» элементов ЖЦ различных организаций при их объединении, достижении синергетического эффекта, определении приоритетных направлений развития фирмы.

Все вышеизложенное правомерно считать средствами «внутридисциплинарного» исследования

(т.е. внутри теории организации). Однако существует и системное взаимодействие с работой менеджеров (менеджментом и исследованием систем управления).

Рассмотрим такого рода взаимосвязь на примере ЖЦ коммерческих организаций, главной целью жизнедеятельности и желаемым состоянием которых является обеспечение постоянного превышения доходов над расходами при приемлемой степени риска.

Для коммерческих структур характерно наличие определенных стадий, масштабность и значимость которых связана с рассмотренными этапами ЖЦО (см. рис.2.10).



Рис.2.10. Стадии развития коммерческой структуры.

Так, каждому этапу (по оси Т) соответствует определенная стадия и масштабность функционирования организации. Например, для этапа «младенчество» характерно проявление факторов и определенных

параметров стадии «рыночной уязвимости», а на этапе «быстрого роста» следует учитывать несколько взаимосвязанных стадий: необходимость достаточного уровня профессионализма менеджеров и исполнителей; своевременность распределения обязанностей и делегирования полномочий (кризисные явления «автономности», «корпоративных отношений»), формирование эффективной системы управления («кризис управления») и другие.

Таким образом, концепция ЖЦ наряду с научно-теоретической ценностью в современных условиях становится все чаще «инструментом», имеющим практическое значение. Она является реальным средством, широко используемым менеджерами и маркетологами для решения актуальных задач в сфере бизнеса и управления, связанных с анализом рыночной конъюнктуры и перспектив существования организации в условиях микро и макросреды, обоснованием программ оптимального использования всех видов ресурсов, максимизации прибыли, а также решения социальных проблем.

Необходимость повышенной бдительности и повседневной борьбы за «живучесть» собственного дела на каждом этапе жизненного цикла – такова аксиома рынка, в равной степени относящаяся и к государствам, и к предприятиям, и к отдельным гражданам. Для большей убедительности сошлемся на древнюю мудрость: «Немного поспишь, немного подремлешь, немного, сложив руки, полежишь: и придет, как прохожий бедность твоя, и нужда твоя, как разбойнику»<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Библия. Книга Притчей Соломоновых, 6:11, 24:34.