

ОСНОВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ КОМПЕТЕНТНОСТНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМПАНИИ

© 2011 О.В. Астафьева*

Ключевые слова: исполнительные органы, инструментальные компетенции, жизненный цикл компании, функциональные области управления.

Проведен анализ проблем, с которыми сталкиваются исполнительные органы в основных функциональных областях управления компанией на разных стадиях жизненного цикла, и представлена модель трансформации инструментальных компетенций, необходимых топ-менеджерам для обеспечения эффективности деятельности компании.

Проблема эффективного функционирования компании в условиях динамично меняющейся внешней среды важна на всем протяжении ее деятельности. Структура организации, стиль руководства и административные системы следуют вполне предсказуемой модели изменений, соответствующей различным стадиям (этапам) жизни компании. По своей природе стадии жизненного цикла организации, включающие рождение, рост, зрелость и, в конце концов, спад, закономерно сменяют друг друга и представляют собой набор разнообразных характеристик деятельности организации, требующих разных подходов к управлению. Соответственно, исполнительные органы, осуществляющие ежедневное текущее управление компанией, должны обладать вполне определенным на-

бором компетенций, необходимых для ее успешного функционирования.

На основе результатов, полученных при проведении исследований Центром корпоративного права и управления руководителей высшего звена компаний Самарской области, проанализируем, с какими проблемами сталкиваются российские компании на разных стадиях жизненного цикла в четырех основных функциональных областях управления (финансы, организация процесса работы, маркетинг, персонал), и представим основные блоки компетенций, необходимые исполнительным органам для успешного решения данных проблем.

В опросе принимали участие исполнительные органы компаний определенных видов бизнеса, представленных на рис. 1.

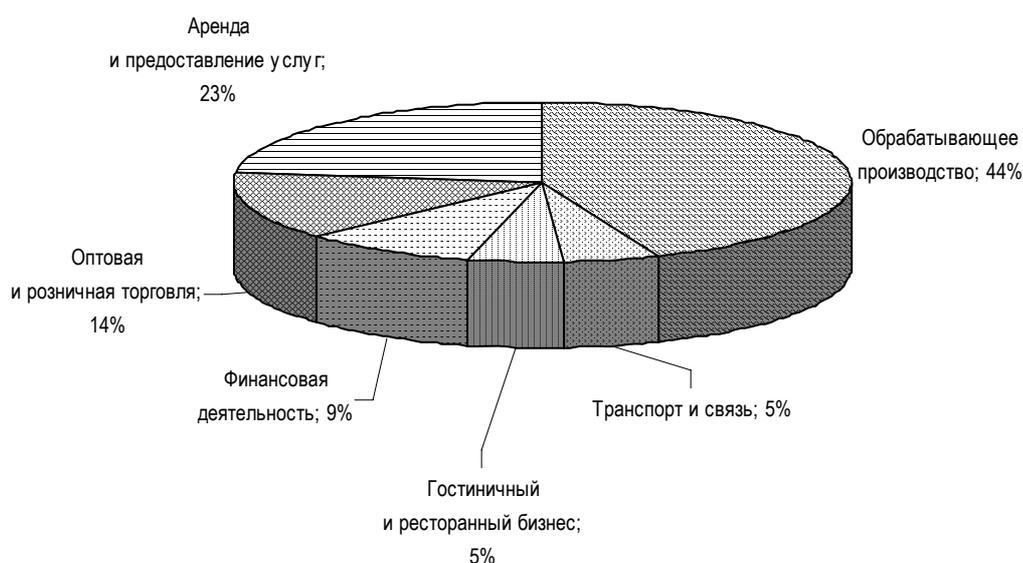


Рис. 1. Распределение исследуемых российских организаций по видам бизнеса

* Астафьева Ольга Викторовна, аспирант Самарского государственного экономического университета.
E-mail: babs-sseu@yandex.ru.

При анализе будем исходить из того, что жизненный цикл организации состоит из четырех стадий: рождение, рост, зрелость, спад. В зависимости от стадии жизненного цикла исследуемые организации распределены следующим образом (рис. 2).

стадии роста эти проблемы снижаются и затем опять постепенно возрастают на стадии упадка. Недостаток денежного потока равномерен на всех стадиях жизненного цикла. Система финансового планирования в наибольшей степени недостаточна на стадии ро-

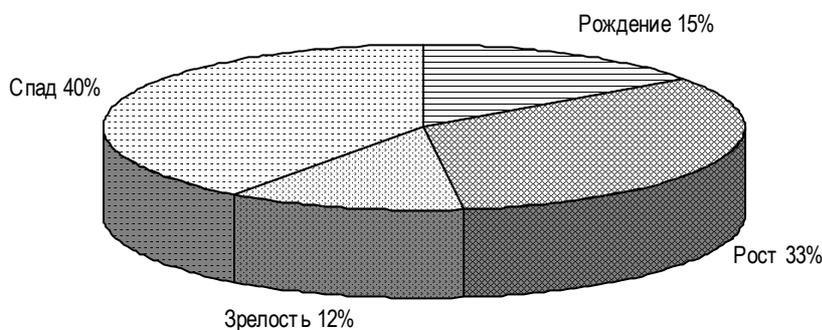


Рис. 2. Распределение исследуемых организаций по стадиям жизненного цикла

В результате обработки анкет респондентов и анализа полученных ответов были получены средние значения каждой из проблем. Проследим тенденцию изменения проблем на стадиях жизненного цикла организации.

ста, однако на стадии зрелости характеризуется наименьшими недостатками. Проблема роста продаж, но не прибыли постепенно углубляется на всем протяжении деятельности. Ситуация недостаточной обеспеченности

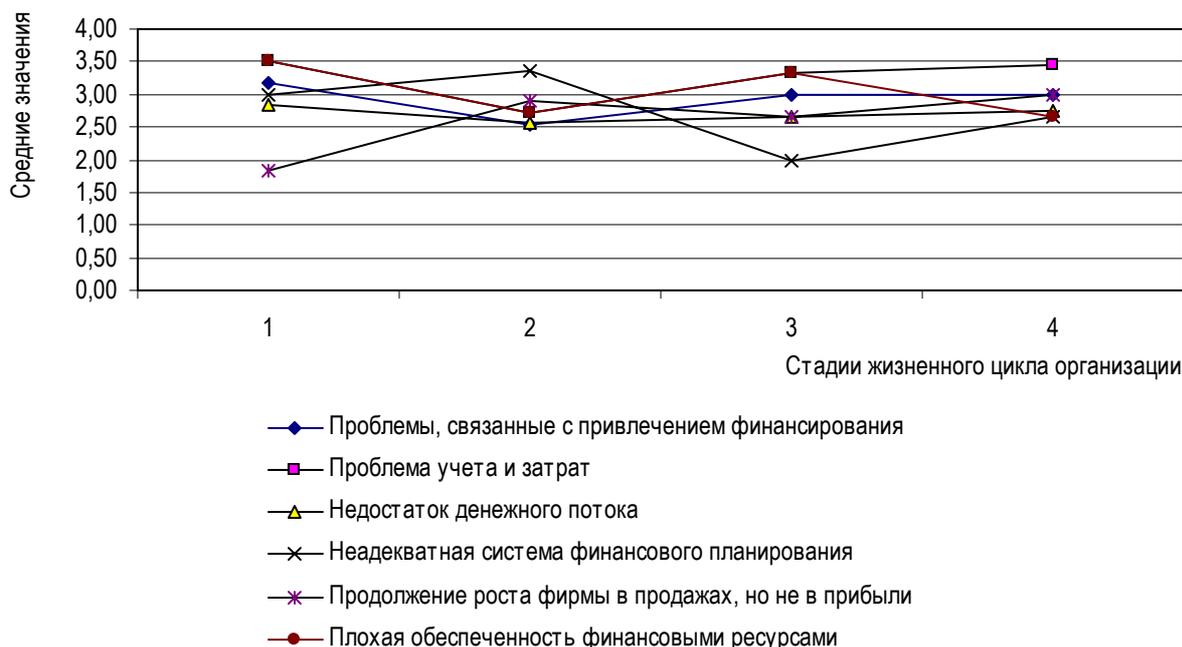


Рис. 3. Проблемы организации в области финансов на разных стадиях жизненного цикла

Рисунок 3 демонстрирует проблемы организации в области финансов на разных стадиях жизненного цикла организации. Проблемы, связанные с привлечением финансирования, и проблемы учета и затрат синхронно присутствуют на стадии рождения, первоочередной заботой организации на этой стадии является поиск источников денежных ресурсов для обеспечения ее выживания. На

финансовыми ресурсами присутствует на стадии рождения и зрелости.

Рисунок 4 демонстрирует проблемы в области организации процесса работы на стадиях жизненного цикла. Проблемы делегирования полномочий и бюрократизации организации постепенно возрастают от стадии рождения до стадии спада. Проблемы распределения организационных ролей и ответ-

ственности в наибольшей степени присутствуют на стадии роста, так как в этот период возникают конфликты между новыми сотрудниками и теми, кто стоял у истоков. Организационные конфликты обостряются на стадиях рождения, поэтому основатель компании должен быть трудолюбивым, гибким, ориентированным на результат. Система контроля в наибольшей степени не соответствует на стадии зрелости. Обмен информацией в наибольшей степени затруднен на стадии спада, так как связи между структурными подразделениями организации разорваны, отсутствует обмен информацией, организация разобщена с окружающей средой.

связанные с продвижением продукта, уменьшаются по мере развития организации и продвижения от стадии рождения к упадку.

Проблемы, связанные с обслуживанием клиентов, наименее значительны на этапе зрелости, так как к этому периоду организация адаптировалась к условиям рынка, сформировала клиентскую базу, достигла стабильных отношений с внешней средой. В связи с относительно высокой удовлетворенностью клиентов наблюдается рост как в продажах, так и в прибылях. При этом на стадии зрелости прослеживается тенденция к росту проблем, связанных с использованием и распределением ресурсов, что говорит о первых

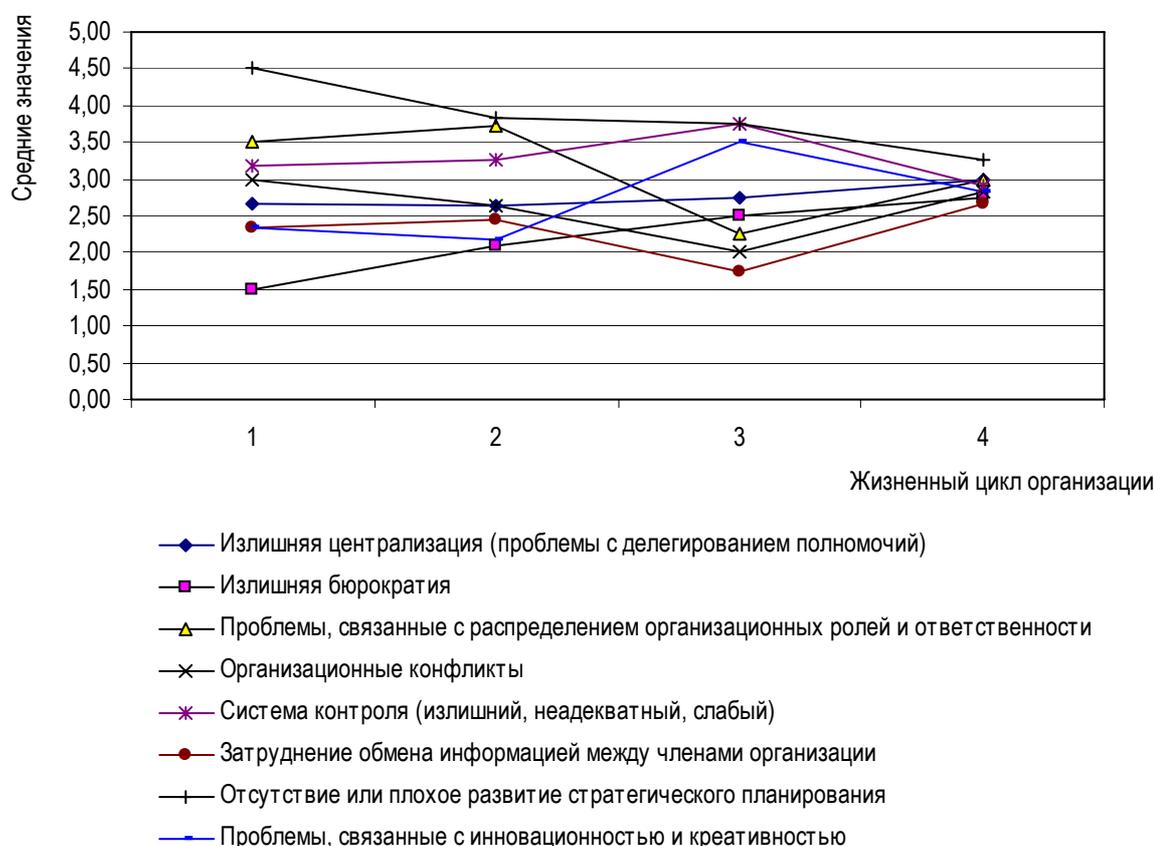


Рис. 4. Проблемы в области организации процесса работы на разных стадиях жизненного цикла организации

На стадии рождения стратегическое планирование слабо выражено, выработка стратегии достигается по большей части методом проб и ошибок. На стадии зрелости снижается уровень креативности и инновационности, так как компании становятся более консервативными, предпринимаются слабые попытки диверсификации и незначительные изменения.

Рисунок 5 демонстрирует неоднозначную ситуацию в области маркетинга. Сложности,

признаках в инертности управления. Трудности во взаимоотношениях с поставщиками отмечаются на стадии рождения организации, так как организация только начинает выстраивать отношения со своими контрагентами, зарабатывает их уважение и доверие. Также проблемы с поставщиками возрастают на стадии спада, фирмы стремятся сократить расходы, оптимизировать затраты, объемы продаж варьируются. Показатель уровня

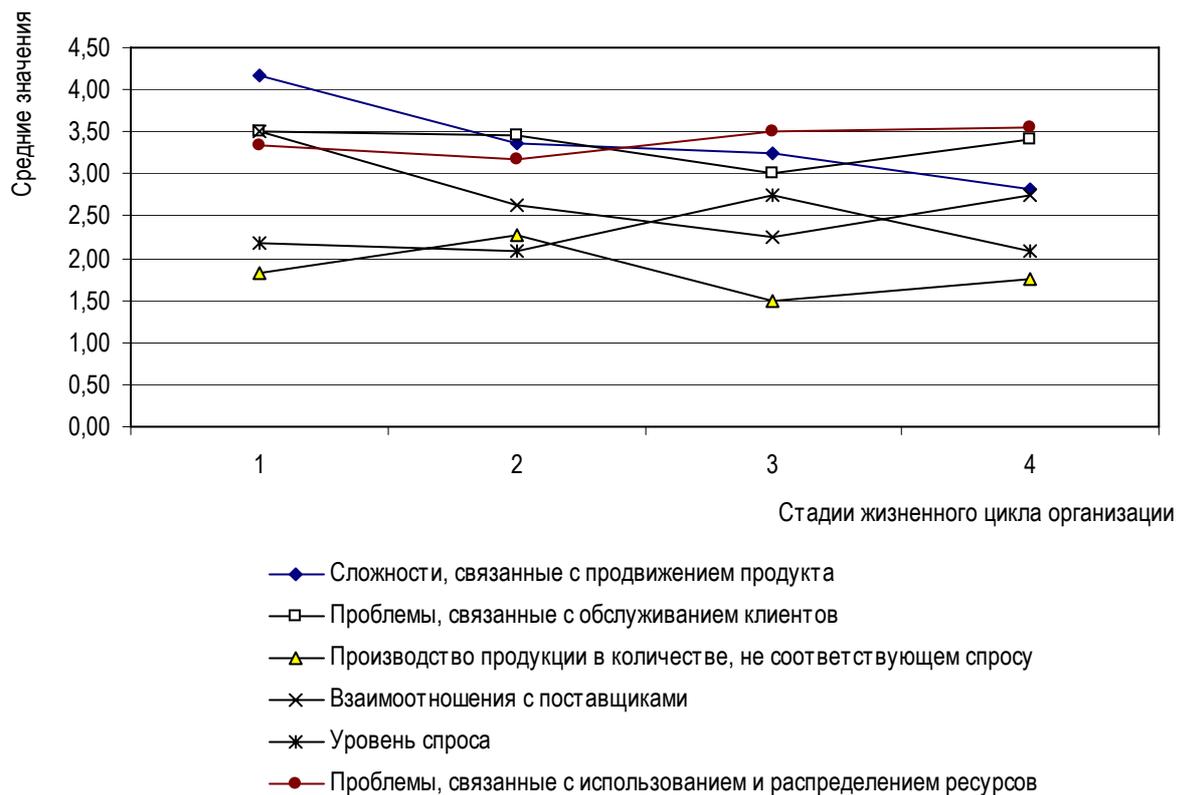


Рис. 5. Проблемы организации в области маркетинга на разных стадиях жизненного цикла

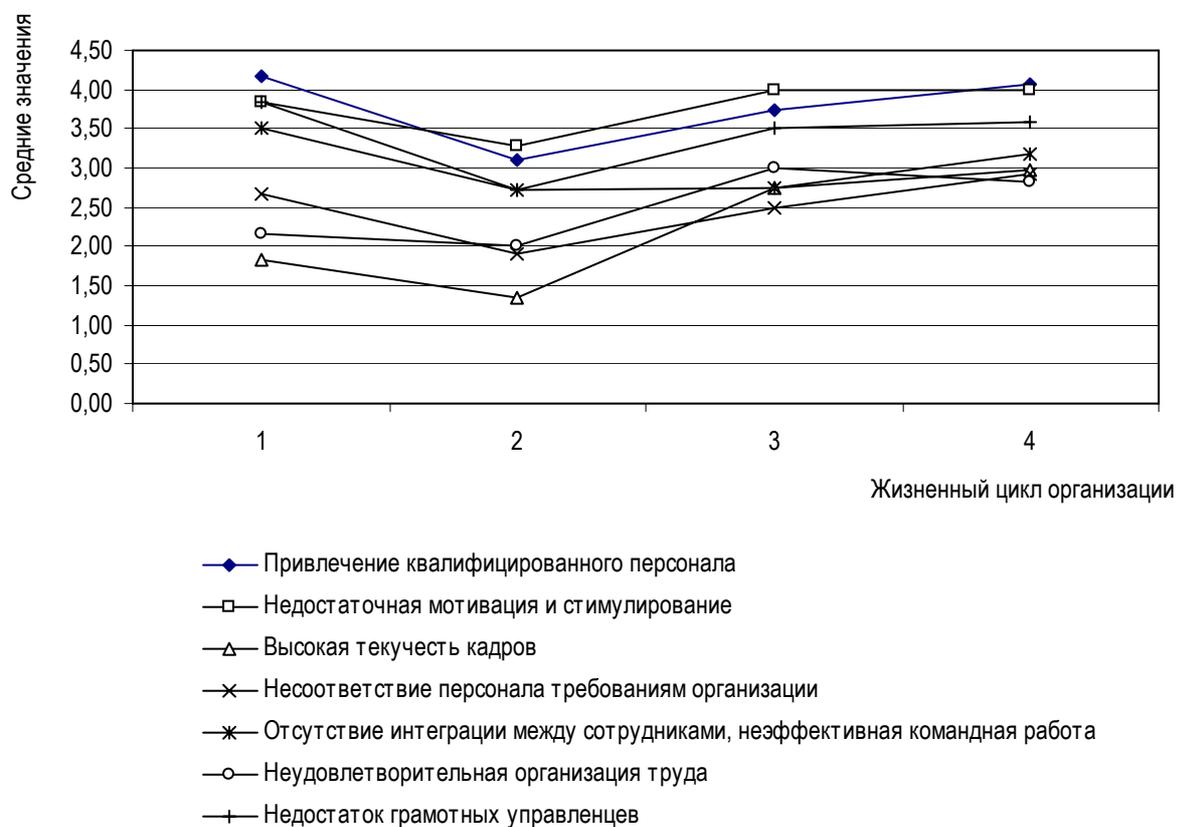


Рис. 6. Проблемы организации в области управления персоналом на разных стадиях жизненного цикла

спроса достигает максимального значения на стадии зрелости.

Проблема производства продукции в количестве, не соответствующем спросу, увеличивается на стадии роста, когда организация стремится расширить свое присутствие на рынке, проводит сегментацию рынка, начинает использовать стратегию диверсификации. В этот период происходит рост объема продаж, однако он не в полной мере соответствует размеру рыночной ниши.

Рисунок 6 показывает, что проблемы в области управления персоналом встречаются на стадии рождения организации, что объясняется тем, что на данном этапе люди только объединяются для совместной работы, управление и процесс принятия решений

сосредотачиваются в руках одного человека, структура управления и коммуникации неформализованы, присутствуют субъективные критерии оценки, скромное вознаграждение, долгий рабочий день, отсутствует четкий стиль руководства.

На стадии роста они достигают своего минимального значения, так как для этого этапа характерно создание структуры, групповое единство, распределение ролей, чувство общности и сопричастности, координация действий, высокая личная вовлеченность и обязательность, ориентация на людей.

На стадии зрелости проблемы, связанные с управлением персоналом, резко возрастают, происходит смещение фокуса на выполнение определенных задач исполнителя-

Трансформация инструментальных компетенций, необходимых исполнительным органам для эффективного управления организацией на разных стадиях жизненного цикла

Рождение	Рост	Зрелость	Спад
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Разработка и внедрение рабочих планов ◆ Разработка стратегического бизнес-плана организации ◆ Гарантия соответствия деятельности организации юридическим, законодательным, этическим (моральным и нравственным) и социальным требованиям ◆ Управление рисками ◆ Подбор, отбор и поддержка коллег ◆ Получение дополнительных средств финансирования для организации ◆ Осуществление собственных действий по сокращению рисков для здоровья и безопасности сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Обеспечение лидирующих позиций организации ◆ Планирование штата сотрудников ◆ Управление финансами ◆ Гарантия выполнения требований безопасности в организации ◆ Управление воздействиями деятельности организации на окружающую среду ◆ Управление бизнес-процессом ◆ Развитие и анализ структуры для маркетинга ◆ Структурирование рынка и базы клиентов организации (понимание организацией существующего рынка и базы клиентов) ◆ Развитие клиентоориентированной организации ◆ Составление схемы деятельности организации (планирование) ◆ Построение и управление командами 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Управление собственными ресурсами и профессиональным развитием ◆ Развитие культуры организации ◆ Побуждение к инновациям в организации ◆ Управление изменениями (планирование и внедрение изменений) ◆ Распределение и контроль хода и качества работы ◆ Предоставление возможностей обучения для коллег ◆ Сокращение конфликтов и управление конфликтами в организации ◆ Управление материальными ресурсами ◆ Управление проектами ◆ Управление качеством обслуживания клиента (степень удовлетворения запросов потребителя) ◆ Повышение эффективности работы организации ◆ Управление бюджетом 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Управление ресурсами ◆ Установление продуктивных рабочих отношений с коллегами и заинтересованными лицами ◆ Распределение и проверка выполнения работы в организации ◆ Оказание помощи членам команды в обращении с проблемами, влияющими на их эффективность ◆ Управление бюджетом ◆ Принятие эффективных решений ◆ Взаимообмен информацией и знаниями ◆ Решение проблем работы с клиентом ◆ Контроль работы с клиентом ◆ Поддержка внесения поправок в процесс работы с клиентом ◆ Работа с другими лицами по улучшению работы с клиентами

ми, у сотрудников снижается уровень креативности и инновационности в работе и энтузиазм в проведении изменений, возрастает консерватизм в принятии решений, усложняется процесс обработки информации.

На стадии спада продолжает наблюдаться высокий уровень проблем, связанных с персоналом компании. Прослеживается формализация в работе, одежде сотрудников, коммуникациях в организации, в формах проявления корпоративной культуры. Возрастает число внутренних конфликтов. Проблемы персонализируют, вместо поиска решения проблемных ситуаций. Наблюдается нехватка ресурсов для адекватного вознаграждения сотрудников компании.

На основе выявленных проблем, с которыми сталкивается организация на разных стадиях жизненного цикла, представим трансформацию компетенций исполнительных органов, необходимых для успешного функционирования организации (см. таблицу). При этом, выделяя компетенции исполнительных органов компании, обозначим их как инструментальные компетенции, под которыми будем понимать те прикладные компетенции, что необходимы для успешного руководства текущей деятельностью компании.

Таким образом, инструментальные компетенции исполнительных органов компании представляют собой способность и готовность топ-менеджеров в процессе профессиональной деятельности в соответствии с требованиями занимаемой должности, целями и задачами организации выполнять текущие функциональные обязанности на данной должности, которые являются не врожденными личностными качествами человека, а развиваются благодаря обучению и в практической деятельности.

1. *Вагин С.Г.* Теоретическое обоснование формирования гетерогенных систем как новой организационной формы стратегического управления // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. 2007. □ 1 (27). С. 17-20.

2. *Дафт Р.Л.* Теория организации : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" : пер. с англ. / под ред. Э.М. Короткова. М., 2006.

3. Инновационные методы управления промышленными предприятиями и организациями на основе международных стандартов / под ред. В.В. Окрепилова. Ч. 1. СПб., 2009

4. *Широкова Г.В.* Жизненный цикл организации: концепции и российская практика : монография / С.-Петерб. гос. ун-т, Высшая школа менеджмента. СПб., 2007.

Поступила в редакцию 03.10.2011 г.