

Трансформация механизмов корпоративного управления на различных этапах жизненного цикла организации

Transformation of Corporate Governance Mechanisms at Different Stages of the Organization Life Cycle

DOI: 10.12737/2306-627X-2024-13-6-53–56

Получено: 15 октября 2024 г. / Одобрено: 21 октября 2024 г. / Опубликовано: 25 декабря 2024 г.

Юдина О.В.

Канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого», Россия, 300026, г. Тула, проспект Ленина, д. 125, e-mail: PolyakovaOV2006@yandex.ru

Yudina O.V.

Candidate of Economic Sciences, Tula State Lev Tolstoy Pedagogical University, 125, Lenina St., Tula, 300026, Russia, e-mail: PolyakovaOV2006@yandex.ru

Юров А.С.

Магистрант кафедры «Экономика и управление», Тульского филиала ФГБОУ ВО Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, 30012, г. Тула, ул. Оружейная, д. 1а, e-mail: artyom.yurov@mail.ru

Yurov A.S.

Master's Degree Student, Department of Economics and Management, Tula Branch of Financial University under the Government of the Russian Federation, 1a, Oruzheynaya St., Tula, 300012, Russia, e-mail: artyom.yurov@mail.ru

Аннотация

В материале работы проведено исследование особенностей корпоративного управления организацией на её различных стадиях жизненного цикла. В основу анализа положены теоретические положения концепции жизненного цикла. Рассмотрены ключевые характеристики и задачи корпоративного управления на каждом этапе жизненного цикла развития организации. Особое внимание уделено практике корпоративного управления в российских компаниях с учетом специфики их жизненного цикла. В заключение предложены действенные подходы по адаптации системы корпоративного управления к различным стадиям жизненного цикла организации.

Ключевые слова: жизненный цикл организации, стадии развития организации, управленческие практики, российские компании, адаптация, эффективность, стратегическое планирование, организационные изменения.

Abstract

In the material of the work, a study of the features of corporate governance of an organization at its various stages of its life cycle is carried out. The analysis is based on the theoretical provisions of the concept of the life cycle. The key characteristics and objectives of corporate governance at each stage of the organization's development life cycle are analyzed. Special attention is paid to the practice of corporate governance in Russian companies, taking into account the specifics of their life cycle. In conclusion, effective approaches are proposed to adapt the corporate governance system to various stages of the organization's life cycle.

Keywords: organization life cycle, stages of organization development, management practices, Russian companies, adaptation, efficiency, strategic planning, organizational changes.

Концепция жизненного цикла организации (ЖЦО) является фундаментальной в теории управления, описывая закономерности развития компаний от их создания до прекращения существования. Наиболее известные модели ЖЦО разработаны такими исследователями, как И. Адизес, Л. Грейнер и Д. Миллер [1; 2; 9]. В контексте данного исследования особый интерес представляет модель Адизеса, выделяющая десять стадий развития организации, представленных на нижеследующем рисунке.

Понятие корпоративного управления, по определению Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), включает сложную систему с глубокой обратной связью взаимоотношений между руководством компании, акционерами, стейкхолдерами и прочими аффилированными сторонами, которая обеспечивает достижение целей компании, а также для мониторинга результатов деятельности [6].

Интеграция концепций ЖЦО и корпоративного управления позволяет выявить специфические особенности и задачи управления на различных этапах развития компании. Это особенно актуально в современных условиях, характеризующихся высокой

динамикой бизнес-среды и необходимостью адаптации управленческих практик к меняющимся обстоятельствам.

Анализ научной литературы показывает, что на ранних стадиях ЖЦО (зарождение, младенчество, «давай-давай») корпоративное управление часто носит неформальный характер, концентрируясь вокруг фигуры основателя или небольшой группы учредителей. По мере роста и развития организации (стадии юности и расцвета) возникает потребность в формализации процессов управления, внедрении профессионального менеджмента и создании эффективных механизмов контроля.

На стадиях зрелости и старения организации (стабильность, аристократизм, ранняя бюрократизация) ключевыми вызовами становятся поддержание баланса между стабильностью и инновационностью, а также предотвращение деградации системы корпоративного управления.

Эффективность корпоративного управления во многом определяется его соответствием текущей стадии жизненного цикла организации. Понимание этой взаимосвязи позволяет руководству компаний своевременно адаптировать управленческие пра-

ктики, обеспечивая устойчивое развитие и конкурентоспособность бизнеса в долгосрочной перспективе.



Рис. 1. Жизненный цикл организации по модели И. Адизеса [1]

Корпоративное управление трансформируется по мере прохождения компанией различных стадий жизненного цикла. На каждом этапе возникают специфические задачи и вызовы, требующие адаптации управленческих механизмов.

На стадии зарождения и младенчества ключевой задачей является формирование базовых элементов системы управления. Основатели компании обычно совмещают роли собственников и менеджеров, принимая все ключевые решения [5; 7]. Формальные процедуры корпоративного управления минимальны, а основное внимание уделяется развитию продукта и поиску рыночной ниши.

Этап «давай-давай» характеризуется быстрым ростом и расширением бизнеса [1; 5]. Возникает необходимость в делегировании полномочий и создании управленческой иерархии. Однако система корпоративного управления часто остается недостаточно структурированной, что может приводить к хаотичности в принятии решений и снижению эффективности.

Стадия юности отмечена переходом к профессиональному менеджменту. Внедряются формальные процедуры корпоративного управления, создаются советы директоров, вводятся регулярная отчетность и системы контроля. Ключевой вызов на этом этапе — преодоление конфликтов между «старой гвардией» и новыми профессиональными управленцами.

На этапе расцвета система корпоративного управления достигает баланса между гибкостью и контролем. Компания способна эффективно управлять ростом, внедрять инновации и поддерживать высокую производительность. Совет директоров играет

активную роль в стратегическом планировании и надзоре за деятельностью менеджмента [4; 8].

Стадия стабильности характеризуется зрелостью корпоративного управления. Процессы и процедуры четко регламентированы, но возникает риск излишней бюрократизации. Ключевая задача — поддержание баланса между стабильностью и способностью к изменениям.

На этапах аристократизма и ранней бюрократизации система корпоративного управления может становиться чрезмерно ригидной. Совет директоров и топ-менеджмент склонны к поддержанию статус-кво, избегая рисков и инноваций. Это может привести к потере конкурентоспособности и началу упадка компании.

Поздние стадии (поздняя бюрократизация и смерть) характеризуются деградацией системы корпоративного управления. Процессы становятся самоцелью, теряя связь с реальными потребностями бизнеса. Компания теряет способность адаптироваться к изменениям рынка, что в конечном итоге может привести к ее ликвидации.

Понимание особенностей корпоративного управления на разных стадиях жизненного цикла позволяет руководству компаний своевременно адаптировать управленческие практики, обеспечивая устойчивое развитие бизнеса.

Анализ практики корпоративного управления в российских компаниях демонстрирует специфические особенности, обусловленные как историческим контекстом развития корпоративного сектора в России, так и текущими экономическими условиями [3].

На ранних стадиях жизненного цикла (зарождение, младенчество, «давай-давай») российские компании часто характеризуются высокой концентрацией собственности и управления в руках основателей. Это особенно характерно для малых и средних предприятий, где основатель зачастую совмещает роли собственника и генерального директора. Такая ситуация может приводить к недостаточному разделению функций управления и контроля, что потенциально увеличивает риски для бизнеса.

Переход к стадии юности и внедрение профессионального менеджмента в российских компаниях нередко сопровождается конфликтами между собственниками и наемными управляющими. Это связано с различиями в подходах к управлению, целях и ожиданиях. Собственники часто не готовы делегировать полномочия, а профессиональные менеджеры сталкиваются с ограничениями в принятии решений. Преодоление этих конфликтов является ключевым вызовом для российских компаний на данном этапе.

На стадии расцвета многие крупные российские корпорации демонстрируют значительный прогресс в развитии систем корпоративного управления. Это проявляется в создании эффективных советов директоров, внедрении международных стандартов корпоративного управления, повышении прозрачности деятельности компаний. Однако степень развития корпоративного управления может существенно различаться между компаниями в зависимости от их размера, отрасли и формы собственности.

На стадиях стабильности и аристократизма российские компании часто сталкиваются с проблемой чрезмерной бюрократизации и потери гибкости. Это может приводить к снижению инновационной активности и способности адаптироваться к изменениям рынка. Многие руководители российских компаний отмечают, что излишняя бюрократия является одним из основных препятствий для инноваций и эффективного развития бизнеса.

Особенностью российской практики корпоративного управления является значительная роль государства в экономике. Это оказывает существенное влияние на практики корпоративного управления, особенно в крупных компаниях с государственным участием. С одной стороны, это может способствовать стабильности и долгосрочному планированию, с другой — ограничивать гибкость и инновационность компаний.

Российские компании на поздних стадиях жизненного цикла (бюрократизация, упадок) часто сталкиваются с трудностями в реорганизации и обновлении систем управления. Это связано с рядом факторов, включая сопротивление изменениям со стороны устоявшихся структур управления, недостаток опыта в проведении масштабных организационных трансформаций, а также внешние экономические и регуляторные ограничения.

Для преодоления этих вызовов российским компаниям необходимо уделять особое внимание развитию корпоративного управления на всех этапах жизненного цикла. Это включает в себя:

- 1) раннее внедрение элементов профессионального управления даже на стадиях зарождения и роста компании;
- 2) развитие культуры корпоративного управления, основанной на принципах прозрачности, подотчетности и ответственности;

- 3) постоянное совершенствование механизмов корпоративного управления с учетом лучших международных практик и специфики российского бизнес-контекста;
- 4) повышение роли управленческого контроля на всех этапах ЖЦО;
- 5) внедрение риск-менеджмента для каждого этапа жизненного цикла организации;
- 6) внедрение системы менеджмента качества корпоративного управления;
- 7) внедрение гибких организационных структур и процессов, способствующих инновациям и быстрой адаптации к изменениям рынка.

Анализ особенностей корпоративного управления на различных стадиях жизненного цикла российских компаний показывает, что существует значительный потенциал для совершенствования практик корпоративного управления. Ключевым фактором успеха является способность адаптировать механизмы корпоративного управления к специфическим задачам и вызовам каждого этапа развития компании.

Российским компаниям необходимо уделять больше внимания развитию корпоративного управления не только на поздних стадиях жизненного цикла, когда компания уже достигла значительных размеров, но и на ранних этапах. Это позволит создать прочную основу для устойчивого роста и развития бизнеса в долгосрочной перспективе.

Важно также учитывать специфику российского бизнес-контекста, включая значительную роль государства в экономике, особенности правовой и регуляторной среды, а также культурные факторы, влияющие на практики управления. При этом ориентация на лучшие международные практики корпоративного управления может способствовать повышению конкурентоспособности российских компаний на глобальном рынке.

В целом эффективное корпоративное управление, адаптированное к стадиям жизненного цикла компании, является ключевым фактором устойчивого развития и долгосрочного успеха российских предприятий в современных условиях высокой неопределенности и динамичных изменений бизнес-среды.

Литература

1. Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни [Текст] / И.К. Адизес. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 356 с.

2. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций [Текст] / К. Грейнер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2002. — № 4. С. 76–92.
3. Долгопятова Т.Г. Корпоративное управление в российских компаниях: роль глобализации и кризиса [Текст] /

- Т.Г. Долгопятова, А.М. Либман, И.О. Петров. — М.: Юрайт, 2015. — 400 с.
4. *Ивашковская И.В.* Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность совета директоров [Текст] / И.В. Ивашковская. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 430 с.
 5. *Кузьмин С.С.* Компания на стадиях жизненного цикла: управление изменениями. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 263 с.
 6. *Методология Ицхака Адизеса.* Как управлять организационными изменениями по модели PAEI. Bitobe [Электронный ресурс]. — URL: <https://blog.bitobe.ru/article/metodologiya-itskhaka-adizesa> (дата обращения: 10.10.2024).
 7. *Поляков В.А.* Метод аддитивной свертки при многокритериальной оценке управленческих решений в экономике [Текст] / В.А. Поляков, И.В. Фомичева, О.В. Юдина // Научные исследования и разработки. Экономика. — 2022. — Т. 10. — № 3. — С. 61–64.
 8. *Поляков В.А.* Метод оценки значимости этапов управления по проектам матричной структуры [Текст] / В.А. Поляков, И.В. Фомичева, О.В. Юдина // Научные исследования и разработки. Экономика. — 2023. — Т. 11. — № 2. — С. 55–59.
 9. *Широкова Г.В.* Жизненный цикл организации: концепции и российская практика [Текст] / Г.В. Широкова. — СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. — 480 с.

References

1. Adizes I.K. Upravlyaya izmeneniyami. Kak effektivno upravlyat' izmeneniyami v obshchestve, biznese i lichnoj zhizni / I.K. Adizes. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2014. 356 p.
2. Grejner L. E`volyutsiya i revolyutsiya v protsesse rosta organizatsij // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment. 2002, no. 4, pp. 76–92.
3. Dolgopyatova T.G., Libman A.M., Petrov I.O. Korporativnoe upravlenie v rossijskih kompaniyah: rol' globalizatsii i krizisa / T.G. Dolgopyatova, A.M. Libman, I.O. Petrov. M.: Yurajt, 2015. 400 p.
4. Ivashkovskaya I.V. Modelirovanie stoimosti kompanii. Strategicheskaya otvetstvennost' soвета direktorov / I.V. Ivashkovskaya. M.: INFRA-M, 2013. 430 p.
5. Kuzmin S.S. Kompaniya na stadiyah zhiznennogo tsikla: upravlenie izmeneniyami. M.: INFRA-M, 2017. 263 p.
6. Metodologiya Itshaka Adizesa. Kak upravlyat' organizatsionny`mi izmeneniyami po modeli PAEI. Bitobe. URL: <https://blog.bitobe.ru/article/metodologiya-itskhaka-adizesa> (data obrashheniya: 10.10.2024).
7. Polyakov V.A., Fomicheva I.V., Yudina O.V. Metod additivnoj svertki pri mnogokriterial`noj otsenke upravlencheskih reshenij v e`konomie // Nauchny`e issledovaniya i razrabotki. E`konomika, 2022, v. 10, no. 3, pp. 61–64.
8. Polyakov V.A., Fomicheva I.V., Yudina O.V. Metod ocenki znachimosti etapov upravleniya po proektam matrichnoj struktury // Nauchny`e issledovaniya i razrabotki. Ekonomika. 2023, v. 11, no. 2, pp. 55–59.
9. Shirokova G.V. Zhiznennyj tsikl organizacii: kontseptsii i rossijskaya praktika. SPb.: Vysshaya shkola menedzhmenta. 2008. 480 p.