

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Швейцер Ю.Р. Использование знаний о этапах жизненного цикла компании для принятия управленческих решений и повышения её эффективности // Human Progress, 2018, Том 4, № 2. URL: [http://progress-human.com/images/2018/Том4\\_2/Schweitzer.pdf](http://progress-human.com/images/2018/Том4_2/Schweitzer.pdf), свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

УДК 330.34

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЗНАНИЙ О ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМПАНИИ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ПОВЫШЕНИЯ ЕЁ ЭФФЕКТИВНОСТИ**



**Швейцер Юрий Рудольфович**

Заместитель начальника управления  
Карпинского ЛПУМГ ООО «Газпром трансгаз Югорск»  
магистрант направления «Экономика»

rodnik-66@mail.ru

Карпинское ЛПУМГ, г. Карпинск,  
Свердловская область, РФ, 624480  
+7 (904) 382 79 44

**Аннотация.** Статья посвящена взаимосвязи принимаемых управленческих решений в организации с этапом ее жизненного цикла. На сегодняшний день основным условием стабильного развития и процветания предприятия является своевременная и адекватная реакция на изменения, происходящие в его окружении. Исследование основано на теории жизненных циклов организации, которая достаточно часто используется для рассмотрения развития экономической системы. В данной работе определены основные теоретические вопросы изучения жизненного цикла предприятия: раскрыто понятие «жизненный цикл», приведена его модель. Проанализированы особенности каждого из этапов жизненного цикла. Представлены концепции жизненных циклов, используемые в мировой практике. Обосновано, что на разных этапах жизненного цикла менеджеры организаций сталкиваются с разными типами управленческих задач. Приведена классификация, раскрыты особенности управления организацией на каждой его стадии. На основе методологии И. Адизеса проведено исследование текущего этапа жизненного цикла газотранспортной компании. Описано содержание этапа жизненного цикла, который был выявлен в результате исследования. Проанализированы два способа принятия управленческих решений для того,

чтобы избежать дальнейшего спада в развитии компании, и конкретные меры, осуществляемые в компании. Использование модели жизненных циклов для качественного управления развитием организации позволяет разрабатывать пути необходимых на данном этапе преобразований и эффективно внедрять изменения.

**Ключевые слова:** жизненный цикл организации; модель жизненного цикла; управленческие решения; этап Аристократии; развитие предпринимательства.

**JEL коды:** O 10; L 20.

## **Введение**

В современной России происходят сложные изменения, касающиеся различных сфер жизни государства: политики, экономики и культуры на самых разных уровнях – общества в целом, отдельного предприятия, а также семьи и отдельного человека. В связи с этим Российским менеджерам необходимы такие методы управления, которые смогут объединить особенности российской культуры и западную эффективность [1].

Новые предприятия и организации появляются, растут до определенного уровня, после чего наступает спад, а затем чаще всего перестают существовать. Лишь некоторые из них могут просуществовать достаточно или бесконечно долго, но для этого необходимы преобразования и изменения. Организации, способные адаптироваться к меняющимся условиям процветают, негибкие исчезают; одни развиваются более быстрыми темпами и делают свое дело лучше, чем другие.

Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, для чего используется понятие жизненного цикла организаций как предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени.

Именно поэтому внимательное рассмотрение теории о моделях жизненных циклов организации, а также ее методических основ абсолютно необходимо для получения практических результатов в управлении организацией. Используя теорию жизненного цикла, можно убедиться, что существуют явные этапы, присущие развитию любой организации, и что переходы между этапами возможно предсказать.

Этап развития организации в значительной степени оказывает влияние на ее стратегические цели. Понимание жизненного цикла помогает руководству определить те трудности, которые могут появиться у предприятия на конкретном этапе его развития, а также найти необходимые комбинации финансовых задач, которые успешно направляют его деятельность [2].

Актуальность этой темы заключается в том, что с помощью исследований жизненного цикла организации можно предсказывать дальнейшее её развитие, предотвратить кризисы, своевременно осуществлять преобразования, позволяющие избежать гибели организации. Применяя теории жизненных циклов, можно обнаружить, что существуют отчетливые этапы, по которым развиваются организации, и что переходы между этими этапами предсказуемы, а не случайны. Изучению жизненного цикла организации уделяется большое внимание в литературе [3; 4; 5].

Цель данной работы – использование информации об этапе жизненного цикла компании для принятия управленческих решений, способствующих дальнейшему развитию организации.

## **1. Модель жизненного цикла организации**

Предприятие как объект управления представляет собой определенную экономическую систему [6]. Модель жизненных циклов представляет собой набор инструментов, используемых для описания процесса развития любой экономической системы. С помощью модели жизненных циклов можно исследовать отдельные факторы, которые оказывают влияние на эффективность работы предприятия. Множество видов жизненных циклов дает возможность анализировать изменения, касающиеся управления организацией на всех уровнях.

Любая организация в процессе своего развития и функционирования проходит различные стадии (этапы) жизненного цикла.

Жизненный цикл организации – это совокупность этапов, которые проходит предприятие в течение своего существования: от возникновения (создания), через развитие, застой, спад, после чего-либо возрождается, либо прекращает существовать [7].

Для каждого из этих этапов характерны свои признаки, а также целесообразные методы управления.

Модель жизненного цикла организации представляет собой линию с определёнными точками перегиба (переломными моментами). Это своеобразные этапы развития (стадии). Из этих стадий можно выделить длинные (основные) и короткие (промежуточные). В графическом представлении жизненного цикла организации длинные этапы представляются линиями (длительный этап развития), короткие – точками (переломы). Таким образом, можно представить модель жизненного цикла организации в виде следующих этапов: возникновение (создание), становление, развитие, стагнация, возрождение или ликвидация [7].

*Возникновение.* Предприятие создается учредителями (собственниками) с целью получения прибыли путем оказания услуг, производства и продажи товаров или выполнения определенных функций. Его организационно-правовую форму и выполняемые функции определяют учредители исходя из своих интересов. На этом этапе жизненного цикла приоритетная цель организации – выживание, что для коммерческих организаций обеспечивается выходом на рынок; для некоммерческой организации – освоением механизма и технологии оказания услуг или выполнения функций, определенных в учредительных документах. В этот период организация управляется, чаще всего, одним лицом (в коммерческой организации, как правило, собственником).

*Становление.* Эта стадия является довольно опасной в жизненном цикле организации. Для коммерческих организаций это обусловлено тем, что руководство, как правило, еще не имеет достаточного опыта в управлении. В то же самое время, организация, являясь новичком на рынке, незнакома поставщикам и покупателям, а организации-конкуренты могут создавать дополнительные препоны, мешая занять соответствующее место в нише. Основная цель этой стадии – усиленный рост, развитие компании. Также целями организации на этапе становления являются: рост прибыли, установление более выгодных позиций на рынке и т.п.

*Развитие.* На этой стадии система управления организацией и структура организации уже сложились. Она характеризуется такими процессами, как выход компанией на новые рынки, выпуск новых товаров (предложение новых услуг), рост объемов производства, а также увеличение прибыли. На этом этапе предприятие стремится перейти к более современным формам и структурам. Подобный переход проходит либо постепенно, либо скачкообразно. При этом происходят как количественные, так и качественные изменения.

*Стагнация.* Это этап жизненного цикла организации, на котором руководство удовлетворено результатами, достигнутыми ранее. Эти результаты являются достаточными для того, чтобы ослабить интерес руководителя к обновлению и развитию организации, децентрализации полномочий и ответственности. Вследствие этого система управления становится более бюрократизированной, из-за чего свежие идеи и предложения по дальнейшему развитию организации гибнут. Главная цель в данный период – сохранение достигнутых ранее результатов.

*Ликвидация либо возрождение.* Данный период жизненного цикла характеризуется убыточностью, неплатежеспособностью и неустойчивостью организации. В этой ситуации есть два варианта дальнейшего развития: возрождение или ликвидация. Процесс ликвидации

организаций прописан в гражданском законодательстве (Гражданский кодекс РФ, законы об организационно-правовых формах юридических лиц, закон о несостоятельности (банкротстве) и т.п.). Предприятие может быть ликвидировано по решению собственников или решению суда. Но есть другой путь: привлечь в компанию новую антикризисную команду, которая должна изменить не только саму систему управления, но и все процессы производства товаров (оказания услуг). Главная цель в этих преобразованиях – оживление деятельности организации.

В зависимости от стадий жизненного цикла: возникновение (создание), становление, развитие, стагнация (спад), возрождение либо ликвидация формируются особенности управления самой организацией.

Использование модели жизненных циклов для эффективного управления компанией помогает найти направление необходимых изменений и успешно внедрять эти инновации. Помимо этого, необходимо знать о законе циклического развития компании и принимать решения, подходящие тому этапу жизненного цикла, на котором находится компания. Все компании, организации, предприятия во время своего развития непрерывно изменяются, но это - предсказуемые изменения.

Изменения компании от ее возникновения до прекращения существования весьма существенны. Вместе с этими изменениями необходимы и преобразования в методах управления [8]. Трудности, характерные на одних этапах жизненного цикла, теряют свою актуальность на других, на смену им приходят другие [9].

При смене этапов развития, накапливаются организационные проблемы. Руководство организации должно понимать, являются ли эти проблемы следствием принятия неверных управленческих решений, можно ли решить их путем незначительных корректировок системы управления или это говорит о скором наступлении следующего этапа жизненного цикла, а значит, необходимы изменения организационной системы [10; 11].

Многочисленные исследования показали, что компании в течение жизненного цикла успешно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы; меняются, когда перестают отвечать избранным целям; погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи.

Возвращаясь к системе управления, на каждой стадии жизненного цикла целесообразно обратить особое внимание на функции управления. Стабильное и устойчивое развитие компании во многом зависит от того, насколько руководство и персонал понимают, оценивают и учитывают в своих действиях ее жизненный цикл и каждую его стадию.

Верная оценка руководством организации каждой стадии жизненного цикла обеспечивает эффективную и устойчивую ее деятельность.

Рассмотренные теоретические положения позволяют формировать базовые основы для выработки управленческих решений на практике. Анализ жизненного цикла учитывается при стратегическом планировании деятельности организации, изменении структуры, а также самой системы управления.

## **2. Определение этапа жизненного цикла ООО «Газпром трансгаз Югорск»**

Попробуем на примере конкретной компании - ООО «Газпром трансгаз Югорск» - провести диагностику жизненного цикла и применить эти знания для анализа предпринимаемых ею управленческих решений.

ООО «Газпром трансгаз Югорск» – 100-процентное дочернее общество ПАО «Газпром». Крупнейшее газотранспортное предприятие ПАО «Газпром», осуществляющее транспортировку газа с месторождений Севера Западной Сибири (Медвежьего, Уренгойского, Ямбургского, Заполярного и др.) потребителям европейской части страны, странам ближнего и дальнего зарубежья.

«Газпром трансгаз Югорск» эксплуатирует 17 ниточную систему газопроводов из труб диаметром от 1020 до 1420 мм (более 80% от общей протяженности) на рабочее давление 75 атм. Общая протяженность газопроводов составляет 27,8 тысяч км. 221 компрессорный цех ООО «Газпром трансгаз Югорск» оснащен 1171 газоперекачивающим агрегатом суммарной установленной мощностью 15,7 тыс. МВт.

Обеспечение запланированных объемов поставок газа потребителям — основная задача «Газпром трансгаз Югорск». Предприятие уделяет самое серьезное внимание вопросам повышения надежности и эффективности транспорта газа за счет проведения капитального ремонта линейной части газопроводов, реконструкции, технического перевооружения и восстановления мощности компрессорных станций<sup>1</sup>.

Для определения текущего этапа жизненного цикла ООО «Газпром трансгаз Югорск» воспользуемся методологией И. Адизеса, которая основана на базовом принципе, что организации, как живые организмы, имеют свой жизненный цикл, и демонстрируют предсказуемые и повторяющиеся поведенческие проявления в процессе роста и старения. На каждом этапе организационного развития организацию ожидает уникальный набор проблем.

---

<sup>1</sup> Интернет-портал ООО «Газпром трансгаз Югорск» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://yugorsk-tr.gazprom.ru/about/>

То, насколько хорошо руководство организации справляется с ними, насколько успешно осуществляет изменения, необходимые для здорового перехода с этапа на этап, и определяет конечный успех или неудачи этой организации<sup>2</sup>.

Применение данной методики обусловлено ее широким распространением, большим опытом автора методики в работе с компаниями по всему миру, а также доступностью и простотой в определении этапов жизненного цикла компании.

Методика И. Адизеса предполагает ответы на ряд ключевых вопросов, получив которые, компания может с достоверностью определить этап жизненного цикла, на котором она находится.

В результате обработки данных предоставленных на сайте [www.adizes.com](http://www.adizes.com) с высокой степенью точности был определен этап жизненного цикла рассматриваемой организации, изображенный на рисунке 1.



**Рис. 1: Этап жизненного цикла ООО «Газпром трансгаз Югорск»<sup>3</sup>**

Исходя из теории И. Адизеса, компания ООО «Газпром трансгаз Югорск» находится на этапе «Аристократизм».

<sup>2</sup> Интернет-портал Институт Адизеса в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://adizes.ru/>

<sup>3</sup> Составлено автором на основе исследования по методике И.Адизеса, представленной на сайте [www.adizes.com](http://www.adizes.com)



Когда организация находится на стадии Аристократии, ее отличительными чертами являются: хорошее финансовое положение и сильные финансовые отчеты; результаты, превосходящие ожидания; слабый интерес к выходу на новые рынки, освоиванию новых технологий и расширению горизонтов; фокус на прошлых достижениях, нежелание смотреть в будущее; подозрительное отношение к переменам; награждение сотрудников, которые делают только то, что им говорят; инвестирование огромных сумм денег не в разработку и исследование, а в системы контроля, поощрения и инфраструктуру; внимание сосредоточено на том, КАК все должно работать, а не на том, ЧТО делается; форма главнее функции; однообразие, постоянство и консервативность в одежде, интерьере и поведении сотрудников; поощрение сотрудников с лозунгом «Главное – не гнать волну!»; ориентация только на незначительные инновации; приобретение других продуктов или компаний для производства новых продуктов или для повышения самой атмосферы предпринимательства.

Долгосрочные возможности уже не преследуются, а фокус компании начинает носить краткосрочный характер. В большинстве случаев цели организации ориентированы на финансовое снижение риска. Климат в Аристократической организации становится все более застойным. Важно не то, что делают люди, а то, как они себя ведут. Сотрудники, работающие в системе с лозунгом «Главное – не гнать волну» делают «наиболее важный вклад». Фактически достижения менеджеров или отсутствие этих достижений становится все менее и менее важным.

Организация на стадии Аристократии имеет ряд поведенческих проявлений, существенно отличающихся от предыдущих стадий: манера одеваться, помещение для совещаний, внешний вид офиса, способы решения конфликтных ситуаций, принципы принятия решений.

*Дресс-Код.* На стадии «Младенчество» на работу можно приходить в любой удобной одежде, на стадии «Давай-Давай» сотрудники уже начинают носить деловые костюмы, но строгих требований к внешнему виду пока ещё нет. В организациях на стадии «Расцвет» сотрудники должны одеваться как профессионалы. Для стадии «Аристократии» характерно консервативное однообразие в одежде.

*Помещения для совещаний.* В комнате для совещания типичной Аристократической компании стоит огромный массивный отполированный стол из темного дерева, а вокруг него – стулья с дорогой мягкой обивкой. На полу наверняка будет толстый ковер. В комнате обычно занавешены окна и очень приглушенный свет. На стене висит огромный портрет основателя компании, напоминая каждому о том, где его место. Остальные стены увешаны



изысканными произведениями искусства. В помещении царит подавляющая тишина, кричащая: «Главное – не гнать волну!». И как в такой атмосфере кто-то может сказать: «Ребята, мы теряем наши позиции на рынке»?

*Офис.* Роскошные кабинеты для совещаний – это только небольшая часть того, как много компания инвестирует в офис. Поскольку в компании отсутствует инвестирование финансового роста и исследования, на стадии Аристократии компания начинает инвестировать в улучшение собственных объектов. Обычно строятся гигантские здания, которые усиливают высокое положение на рынке. Квадратные метры с огромными входами и внушительными пустыми коридорами, которые вполне могли бы рационально удовлетворить потребности в офисных помещениях нескольких компаний на стадии Младенчества. На один кабинет директора с экзотической деревянной мебелью, собственной ванной комнатой из итальянского мрамора, баром, отдельной столовой и прилегающим офисом секретарши, вероятно, пошло намного больше средств, чем компания платила за свесь офис на стадии «Давай-Давай».

*Манера обращаться друг к другу.* В Младенчестве и на стадии «Давай-Давай» в компании обращаются друг к другу исключительно по имени. В Юности то, как сотрудники обращаются друг к другу, отличается от их подписи на документах. Когда организация находится на стадии Расцвета, обычно для обращения используется имя и отчество или имя и фамилия. Когда компания переходит на стадию Аристократии, сотрудники начинают обращаться исключительно по имени и отчеству или по фамилии. Вне офиса они по-прежнему называют друг друга по именам, но на встречах они в обязательном порядке должны соблюдать эту формальность.

*Вербальная и письменная коммуникация.* На стадии Аристократии очень важную роль играет форма, таким образом, сам способ донести сообщение является более важным, чем сам смысл сообщения. Люди разговаривают медленно и мягко, предпочитают визуализацию и письменные коммуникации. На совещаниях люди всячески избегают любой определенности, используя бесконечные нагромождения малозначащих слов: «По-видимому, при определенных обстоятельствах, этот можно было бы допустить, однако, с другой стороны, мы могли бы ожидать, что...» Человек выходит с такого совещания с полным непониманием того, что на нем действительно произошло. Если все же спросить кого-то, в частном разговоре, он, возможно, ответит следующее: «Они сказали, что мы теряем долю рынка». Но, почему бы не сказать об этом прямо? Просто аристократы не решают проблемы таким способом.

Все вышесказанное в большей или меньшей степени относится к рассматриваемой компании. Хотя в последнее время все больше внимания уделяется оптимизации производства и поиску новых путей развития.

Проведенные аналогии позволили предусмотреть на следующем этапе ряд управленческих решений для того, чтобы не только избежать дальнейшего спада, но и попытаться повысить эффективность компании.

По мнению И. Адизеса, при «лечении» организаций, достигших этапа Аристократизма, мы можем столкнуться с трудностями, которых не встречали на других этапах жизненного цикла. На данном этапе наблюдается дефицит функции осуществления (Р) и предпринимательства (Е), что указывает на краткосрочный и долгосрочный фокус на вопросе «как?», а не на краткосрочный и долгосрочный фокус на вопросах «что?» и «почему?». Ослабление роли Р и Е подразумевает снижение внимания к функции и повышение значения формы. Вот почему в организациях, достигших этапа аристократизма, большое значение приобретают ритуалы.

Для того чтобы вылечить организацию-аристократа, необходимо введение функции предпринимательства. Введение этой функции возможно двумя способами: хирургическим и терапевтическим.

Хирургический способ подразумевает смену руководства, реструктуризацию и сокращение неэффективных подразделений. Этот метод является наиболее радикальным и потому – более болезненным для компании.

Чаще при лечении организаций-аристократов применяют терапевтические методы, которые включают в себя обсуждение проблем и определение миссий компании; поиск креативных людей с функцией Е внутри компании; создание инициативных групп по поиску новых направлений развития. Эти методы более предпочтительны, поскольку позволяют произвести изменения мягко, с привлечением собственных специалистов, понимающих специфику организации.

### **3. Меры по активизации функции предпринимательства в компании**

На сегодняшний день в ООО «Газпром трансгаз Югорск» используются несколько инструментов для введения и стимулирования роста функции Е в структуре предприятия. Рассмотрим основные из них.

*Работа с молодыми специалистами.* Для обеспечения эффективной работы молодых специалистов на предприятии разработано «Положение о работе со студентами и молодыми специалистами»<sup>4</sup>.

Целью работы со студентами и молодыми специалистами является повышение качества их подготовки, привлечение и закрепление молодых кадров в компании, достижение наиболее эффективного использования их профессионального потенциала.

Задачи работы со студентами и молодыми специалистами:

– отбор целевых студентов среди обучающихся в организациях высшего и среднего профессионального образования для трудоустройства в компании после окончания обучения;

– профессиональное становление, включая период адаптации, и дальнейшее профессиональное развитие молодых специалистов;

– отбор наиболее перспективных молодых специалистов для выдвижения в кадровый резерв компании.

Статус молодого специалиста присваивается выпускникам образовательных организаций высшего и среднего профессионального образования очной формы обучения в возрасте до 30 лет, впервые принятым на работу в структурное подразделение компании по профилю полученной специальности, прошедшим систему отбора и принятым на работу по самостоятельному трудоустройству на условиях трудового договора в соответствии с действующим законодательством РФ в течение года после окончания обучения в образовательной организации.

Работа с молодыми специалистами организуется в соответствии с Индивидуальными планами, в которых отражаются основные этапы подготовки, сроки их реализации, а также оценка качества и своевременности прохождения запланированного обучения со стороны наставника, непосредственного руководителя молодого специалиста.

Работа с молодыми специалистами осуществляется с использованием следующих форм и методов: профессиональное обучение, наставничество, горизонтальные и вертикальные ротации, стажировки, участие в научно-технических конкурсах и конференциях, участие в общественной жизни компании, социально-психологические тренинги, индивидуальные психологические консультации.

---

<sup>4</sup> Положение о работе со студентами и молодыми специалистами ООО «Газпром трансгаз Югорск» П-07-1100-2015

После реализации указанных этапов и перехода молодых специалистов в категорию молодых работников их дальнейшее профессиональное развитие продолжается в соответствии с действующим Положением о системе обучения и подготовки персонала ООО «Газпром трансгаз Югорск».

*Функционирование Совета молодых ученых и специалистов (СМУС).* Совет молодых ученых и специалистов компании создается и осуществляет свою деятельность в целях:

- повышения трудовой активности, привлечения к научно-техническому творчеству, раскрытия творческого потенциала, формирования общественного сознания, адаптации, обеспечения социальной защищенности молодых специалистов и ученых компании;
- сохранения преемственности поколений управленческих кадров;
- максимального совмещения интересов компании и его молодых работников;
- повышения эффективности производственной деятельности компании посредством внедрения технико-технологических, социально-экономических и управленческих инноваций;
- содействие в подготовке высококвалифицированного кадрового резерва.

*Функционирование Молодежных комитетов (МК).* Для обеспечения эффективной работы молодых работников на предприятии разработано «Положение о Молодежном комитете»<sup>5</sup>.

МК создается в целях привлечения специалистов и рабочих к активному участию в производственной, научной и общественной деятельности компании.

Основные задачи МК:

- организация работы среди молодых работников, направленной на свободное и гармоничное развитие личности в целях раскрытия ее творческого потенциала;
- участие и содействие в организации и проведении научно-технических, социально-культурных и спортивных мероприятий;
- организация и участие в профориентационной деятельности;
- реализация мероприятий, направленных на развитие потенциала работников, способствующих повышению их профессионального уровня.

*Работа с резервом кадров.* Работа с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности, направленная на развитие кадрового потенциала, подготовку, руководителей, способных эффективно работать в современных рыночных условиях, регламентируется «Положением о работе с резервом кадров».

---

<sup>5</sup> Положение о молодежном комитете ООО «Газпром трансгаз Югорск» П-07-1218-2016

Основными целями работы с резервом кадров являются<sup>6</sup>:

- обеспечение непрерывности и преемственности процесса управления и корпоративной культуры компании;
- подготовка руководителей, владеющих современными технологиями управления;
- минимизация рисков, связанных с возможными ошибками при назначении на вакантные ключевые руководящие должности;
- обеспечение планомерного замещения вакантных управленческих должностей кандидатами, обладающими высоким уровнем развития профессиональных управленческих и личностно-деловых компетенций;
- сокращение периода адаптации вновь назначаемых руководителей;
- повышение мотивации работников на профессиональное и личностное развитие благодаря созданию перспектив карьерного роста.

*Поддержка рационализаторской деятельности молодежи.* Для развития и повышения престижа рационализаторской деятельности среди молодых работников ООО «Газпром трансгаз Югорск» в компании реализуется «Положение о конкурсе Лучший молодой рационализатор ООО «Газпром трансгаз Югорск»<sup>7</sup>.

Данный конкурс проводится для повышения творческой активности молодых работников, привлечения их к совершенствованию технологических процессов и производств, способствующих повышению эффективности транспорта газа, сокращению расхода топливно-энергетических ресурсов, росту производительности труда, улучшению условий труда, охраны труда и организации производства. В Конкурсе могут участвовать молодые рационализаторы, являющиеся единоличными авторами рационализаторских предложений или их соавторами. Молодым рационализатором считается молодой работник в возрасте до 35 лет, состоящий в трудовых отношениях с компанией, разработавший рационализаторское предложение. По результатам Конкурса победителям присваиваются почетные звания, вручаются дипломы, памятные подарки и денежные призы.

*Тренинги, семинары и «круглые столы».* Для обмена опытом и профессиональной подготовки всех перечисленных выше групп работников организации регулярно проводятся мероприятия, нацеленные на повышение квалификации, обучение и развитие потенциала работников.

---

<sup>6</sup> Положение о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности ООО «Газпром трансгаз Югорск» П-07-158-2013

<sup>7</sup> Положение о конкурсе Лучший молодой рационализатор ООО «Газпром трансгаз Югорск» П-22-1198-2016

Все перечисленные мероприятия направлены на культивацию функции предпринимательства в ООО «Газпром трансгаз Югорск», что, по нашему мнению, прочно удерживает организацию на начальной стадии этапа Аристократии, не давая перейти на этап Бюрократизации.

### **Заключение**

В ходе проведенного исследования представлены теоретические аспекты концепции управления организацией на основе моделей жизненного цикла организаций. Закономерность, выраженная в том, что все компании проходят в своем развитии несколько стадий, находит свое отражение в модели жизненного цикла организации, отражая ее эволюцию от замысла до исчезновения организации как отдельной сущности.

Проанализировав жизненные циклы и стадии их развития, мы определили этап жизненного цикла выбранной для исследования организации. После сравнения особенностей организации, находящейся на этапе Аристократии, с описанием реальной компании, была выявлена закономерность, подтверждающая эффективность методологии И. Адизеса по определению этапов жизненного цикла компании. Помимо этого, был определен ряд инструментов, применяемых рассматриваемой компанией для предотвращения перехода к этапу Бюрократии.

Концепция жизненного цикла успешно применяется на практике руководителями, позволяя им принимать рациональные управленческие решения. И в будущем можно ожидать появление новых моделей эволюции организации, еще более глубоко рассматривающих предпосылки развития организации и учитывающих самые различные аспекты ее жизнедеятельности.

Экономические реалии сегодняшнего дня требуют от компаний постановки новых задач и поиска новых решений. А знания о закономерностях развития организации помогают руководителям компании разрабатывать удачную стратегию развития организации и принимать адекватные решения. Таким образом, изучение жизненных циклов и стадий их развития имеет важное значение. От правильности действий, которые компания предпримет на каждом этапе своего жизненного цикла, зависит ее будущее и дальнейшая судьба.

### **Литература**

1. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпорации. Издательство: Питер, 2008. 384 с.

2. Лихачева, О.Н.; Щуров, С.А. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия / Под ред. И.Я. Лукасевича. - М.: Вузовский учебник, 2007. - 288 с.
3. Ciemleja, G.; Lace, N. The Model of Sustainable Performing of SMEs in Context of Company's Life Cycle / Конференция: 15th World Multi-Conference on Systematics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2011) Orlando, FL: JUL 19-22, 2011. Vol. I. С.: 65-70.
4. Guerrini, F.M.; de Freilas, J.B. Life cycle of the cooperation networks environment: A case study of a construction company's project of an automotive motor firm / Конференция: 9th Working Conference on Virtual Enterprises Местоположение: Poznan, POLAND, SEP 08-10, 2008. Серия книг: International Federation for Information Processing, Том: 283. С.: 145-156.
5. Petrenko, N., I; Stolyarenko, O. M. Documentation of Transactions with Owners' Equity and Liabilities at the Stages of Company's Life Cycle // Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice. 2015, Том: 1, Вып.: 18. С.: 148-156.
6. Пригожин, А.И. Методы развития организаций. Москва: МЦФЭР, 2003. 864 с.
7. Балашов, А. П. Теория организации: Учеб. пособие. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2013. 208 с.
8. Kniazieva, T.; Kolbushkin, Yu.; Smerichevskiy, S. Method of Strategic Planning and Management Decision-Making Considering the Life Cycle Theory // Baltic Journal of Economic Studies. 2017. Том: 3, Вып.: 5. С.: 175-182.
9. Верхоглазенко, В.Н. Критериальное управление развитием компании: Монография. Серия: Научная мысль – М.: ИНФРА-М, 2012. 206 с.
10. Guarini, M.R.; Battisti, F.; Chiovitti, A. A Methodology for the Selection of Multi-Criteria Decision Analysis Methods in Real Estate and Land Management Processes // Sustainability. 2018, Том: 10, Вып.: 2, Номер статьи: 507.
11. Vaughan, M.L.; Faghri, A.; Li, M. Knowledge-based decision-making model for the management of transit system alternative fuel infrastructures // International Journal of Sustainable Development and World Ecology. 2018, Том: 25, Вып.: 2. С.: 184-194.

## **USE OF KNOWLEDGE ABOUT COMPANY'S LIFE CYCLE FOR DECISION-MAKING AND INCREASING ITS EFFICIENCY**

**Jury Schweitzer**

**Deputy Head Karpinskiy LPUMG Gazprom transgaz Yugorsk**

**Karpinsk, Russia**



**Abstract:** The article is devoted to the interrelation of the managerial decisions in the organization with the stage of its life cycle. To date, the main condition for the enterprise stable development and prosperity is a timely and adequate response to changes occurring in its environment. The study is based on the organization life cycles theory, which is often used to consider the development of the economic system. In this paper, the main theoretical issues of the life cycle studying are defined: the concept "life cycle" is disclosed, its model is given. The features of each life cycle stage are analyzed. The life cycles concepts used in the world practice are presented. It is substantiated that at different life cycle stages, managers face different types of management tasks. The classification is given, management features at its each stage are opened. Based on the methodology of I. Adizes, the current life cycle phase of the gas transportation company was studied. The life-cycle phase content, which was identified as a result of the study, is described. Two ways of taking managerial decisions were analyzed in order to avoid further decline in the company's development, and specific measures being taken in the company. Using the life-cycle model for a quality management of the organization's development allows you to develop the paths of transformations necessary at this stage and effectively implement the changes.

**Key words:** company's life cycle; life cycle model; management decisions; Aristocracy stage; entrepreneurship development.

**JEL Code:** O 10; L 20.

### References:

1. Adizes, I.K. Life Cycle Management Corporation. Publisher: Piter, 2008. 384 p.
2. Likhacheva, O.N.; Shchurov, S.A. Long-term and short-term financial policy of the enterprise. - M.: University textbook, 2007. - 288 p.
3. Ciemleja, G.; Lace, N. The Model of Sustainable Performing of SMEs in Context of Company's Life Cycle / The Conference: 15th World Multi-Conference on Systematics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2011) Orlando, FL: JUL 19-22, 2011. Vol. I. p.: 65-70.
4. Guerrini, F.M.; de Freilas, J.B. Life cycle of the cooperation networks environment: A case study of a construction company's project of an automotive motor firm / The Conference: 9th Working Conference on Virtual Enterprises. Poznan, POLAND, SEP 08-10, 2008. Book Series: International Federation for Information Processing, Том: 283. p.: 145-156.
5. Petrenko, N., I; Stolyarenko, O. M. Documentation of Transactions with Owners' Equity and Liabilities at the Stages of Company's Life Cycle // Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice. 2015, Vol: 1, Issue.: 18. p.: 148-156.

6. Prigogine, A.I. Methods of development of organizations. Moscow: MCFER, 2003. 864 p.
7. Balashov, A.P. Theory of Organization. - M.: University textbook: INFRA-M, 2013. 208 p.
8. Kniazieva, T.; Kolbushkin, Yu.; Smerichevskiy, S. Method of Strategic Planning and Management Decision-Making Considering the Life Cycle Theory // Baltic Journal of Economic Studies. 2017. Vol.: 3, Issue: 5. p.: 175-182.
9. Verhoglazenko, V.N. Criterial management of company development: Monograph. Series: Scientific Thought - M.: INFRA-M, 2012. 206 p.
10. Guarini, M.R.; Battisti, F.; Chiovitti, A. A Methodology for the Selection of a Multi-Criteria Decision Analysis Methods in Real Estate and Land Management Processes // Sustainability. 2018, Vol.: 10, Issue: 2, Number of the article: 507.
11. Vaughan, M.L.; Faghri, A.; Li, M. Knowledge-based decision-making model for the management of transit system, alternative fuel infrastructures // International Journal of Sustainable Development and World Ecology. 2018, Vol.: 25, No: 2. p.: 184-194.

### **Contact**

Jury Schweitzer

Karpinskiy LPUMG Gazprom transgaz Yugorsk

Karpinskoye LPUMG, Karpinsk, Sverdlovsk Region, Russia, 624480

rodnik-66@mail.ru

Научный руководитель: д.э.н., профессор ФГБОУ ВО Уральского государственного экономического университета И.Н. Ткаченко