

## МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ СТРОИТЕЛЬНОГО ХОЛДИНГА

© 2011 Г.Ф. Щербина

кандидат военных наук, доцент

Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет

E-mail: kazakov@spbgasu.ru

Рассмотрены методы управления жизненным циклом строительного холдинга. Сформулированы фундаментальные положения, лежащие в основе управления жизненным циклом (принцип цикличности деятельности, принцип согласованности циклов), уточнен понятийный аппарат, разработаны предложения по решению центральной проблемы управления жизненным циклом (избежание попадания на нисходящую траекторию развития), алгоритм процедуры управления жизненным циклом и подход к формализации управления.

*Ключевые слова:* жизненный цикл, жизненный цикл строительного холдинга, методы управления жизненным циклом строительного холдинга, принцип цикличности деятельности, принцип согласованности циклов, фазы жизненного цикла, стадии жизненного цикла, прогрессивный жизненный цикл.

В начале статьи остановимся на основных положениях концепции жизненного цикла строительного холдинга. Организации, том числе и строительные холдинги, зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и в конце концов прекращают свое существование. Ни одна из них не может существовать бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Организации, способные адаптироваться, процветают и могут жить долго, негибкие - исчезают быстро. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие. руководи-

тель должен знать, на какой стадии (этапе) развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этой стадии (этапу). В настоящее время существует несколько моделей жизненного цикла систем<sup>1</sup>. В качестве основы для дальнейшей разработки примем модель, включая несколько непривычную терминологию известного специалиста в данной области Исхака К. Адизеса<sup>2</sup>. Согласно модели Адизеса, в процессе жизнедеятельности организации нужно выделять 10 закономерных последовательных стадий (этапов) (рис. 1):



Рис. 1. Стадии жизненного цикла организации

1. Ухаживание. Эта первая стадия сводится к тому, что основатель компании собирает вокруг себя людей, которые постепенно вникают в его идею, принимают ее и соглашаются гласно (или негласно) рискнуть и попробовать воплотить ее в жизнь.

2. Младенчество. На данной стадии компания не обладает еще четкой структурой и системой распределения полномочий и ответственности, но в этот период начинается процесс организации, переход от чистых идей к практическим действиям. Большое внимание уделяется результатам производства и удовлетворению потребностей конечных потребителей.

3. Детство (“давай-давай”). Компания начинает работать все продуктивнее, преодолевая первые препятствия, в том числе и главное - недостаток ликвидности. Люди осознают, что идея начала работать и может быть экономически эффективной. На основании этого меняется представление людей о будущем компании; видение расширяется и охватывает практически безграничные горизонты. В компании до сих пор нет ни четкой структуры, ни порядка субординации, ни прописанных функциональных обязанностей.

4. Юность. Компания очень сильно меняется на этой стадии. Самое значимое событие в ее жизни заключается в том, что основатель осознает невозможность руководить растущим бизнесом самостоятельно. Возникает потребность в изменении структуры компании и делегировании полномочий. В компании появляются профессиональные управленцы, которые начинают менять структуру, систему мотивации и контроля. Приходят новые работники, что неизбежно ведет к конфликту двух культур: “старого костяка” и “новых специалистов”.

5. Ранний и поздний расцвет. На стадии расцвета организация имеет относительно четкую структуру, прописанные функции, системы поощрения и наказания. Целедостигаемость деятельности организации оценивается по факторам удовлетворения потребностей клиентов и достижения поставленных целей. Ценится умение предвидеть будущее. Нередко на этой стадии организация открывает несколько дочерних предприятий, которые будут проходить все стадии развития с самого начала. В холдинговых структурах, как правило, формируется управляющая компания.

6. Спад (закат). Это первая стадия старения организации, когда компания постепенно отхо-

дит от политики быстрого развития, захвата новых рынков и расширения присутствия на существующих. Компания не стремится к изменениям, уделяя большее значение межличностным отношениям в коллективе, нежели рискам, связанным с ведением бизнеса.

7. Аристократизм. Компания владеет значительными финансовыми средствами, которые расходуются на укрепление существующей системы контроля и обустройство собственной деятельности. Появляются негласные формальные правила, связанные в первую очередь со стилем одежды и прочими традициями, которые не имеют практически никакого рационального обоснования, а существуют просто в силу того, что они есть. Компания старается “купить” инновационность, новые продукты и идеи, приобретая (поглощая) другие компании, находящиеся на более ранних стадиях развития.

8. Салем-Сити (ранний бюрократизм). Организация постепенно погружается в ряд сложных и порой неразрешимых структурных конфликтов, которые пытается решить, увольняя людей, но не меняя структуру. Постепенно внутренняя волокита все сильнее отдаляет компанию от удовлетворения потребностей конечного потребителя.

9. Поздний бюрократизм. Компания полностью сосредоточивается на себе, на внутренних неразрешимых проблемах, пытаясь соблюсти все процедуры, процессы и предписания в надежде, что это поможет в их решении. В компании царят направленные на достижение результата структуры, которые все сильнее запутывают внутреннюю организацию. Нет склонности к повышению эффективности, изменениям, нет ориентации на потребности клиента. Поддерживается громоздкая и сложная система контроля над текущей деятельностью, которая требует от работников соблюдения набора правил и процедур, но не эффективного труда.

10. Смерть. Смерть организации, ориентированной на клиента, происходит сразу же после того, как клиенты массово перестают пользоваться услугами компании. Если же этого не происходит по причине того, что организация предоставляет монопольный продукт или поддерживается государством, то ее смерть может быть отсрочена во времени. В этом случае степень бюрократизации будет увеличиваться и в итоге все равно достигнет своего апогея, что приведет организацию к неминуемой гибели.

Концепция жизненного цикла организации широко используется исследователями в организационных и управленческих исследованиях для объяснения изменений, происходящих в организациях с течением времени, в том числе и в таких организациях, как строительные холдинги. В основном эти изменения касаются роста размера компании и усложнения ее управленческих практик. Истоки настоящей концепции находятся в глубинных процессах, происходящих во Вселенной. Фундаментальной основой для понимания сущности жизненного цикла организации и управления им являются всеобщий закон цикличности жизни и принципы, следующие из него, которые пока не нашли должного отражения в литературе и поэтому кратко излагаются ниже.

***Всеобщий закон цикличности жизни и принципы цикличного использования социально-технических систем***

Всеобщий закон цикличности жизни до сих пор четко не сформулирован, но это совсем не значит, что он не действует. Бесспорна цикличность существования Солнечной системы, бесспорна цикличность жизни всего живого на Земле. Очевидны следствия закона. Все живое на Земле подчиняется суточному, недельному, месячному, квартальному, годовому циклам. Социальные, в том числе строительные, организации, входящие в состав вертикально интегрированного холдинга, объективно существуют в данных циклах.

Кроме человека, вынужденного в силу природы подчиняться законам естественных циклов, в составе строительных организаций находятся технические системы. Они, как оказывается, тоже подчиняются законам цикличности. Все они имеют жизненный цикл (от появления до ликвидации), включающий в себя стадии (этапы) создания, отработки, функционирования и ликвидации (подробнее далее). Технические системы не могут обходиться без различных видов обслуживания, в частности, суточного, недельного, квартального, полугодового и годового. Подтверждение - руководство по эксплуатации множества систем. Исчерпав ресурс, технические системы нуждаются в восстановлении его путем проведения комплекса специальных мероприятий.

Люди и технические системы образуют социальные системы-организации (компании), предназначенные для удовлетворения специфических потребностей, связанных с созданием,

реализацией и эксплуатацией объектов недвижимости. Удовлетворение потребностей осуществляется в форме экономической деятельности, которая по своей природе дискретна, а значит, циклична. Она состоит из деятельных актов, каждый из которых имеет начало и окончание. После окончания неизбежно наступает этап восстановления растраченного ресурса для совершения новых действий. Распространенной является ситуация, когда организация изначально обладает ресурсом для совершения нескольких деятельных актов без сколько-нибудь значительных перерывов (увеличение подобного ресурса, очевидно, тоже закон развития систем). Однако и в этом случае после израсходования ресурса неизбежно наступает этап восстановления его.

Таким образом, в каждой строительной и любой другой организации реализуются циклы, характерные для циклов существования человека (суточный, недельный, месячный, годовой), циклы, характерные для эксплуатации техники, и циклы, характерные для отдельных видов экономической (строительной) деятельности. При этом, как показывает опыт, необходимо изыскивать все возможные технологические приемы, чтобы циклы жизни человека и циклы эксплуатации технических систем подчинить циклам соответствующих видов деятельности. В данной работе не представляется возможным конкретизировать циклы во всех видах деятельности холдинга. Но, тем не менее, можно отметить некоторые ключевые моменты. Все организации без исключения имеют суточный цикл. Регламент дня - обязательный атрибут деятельности каждой организации - тому подтверждение. Годовые циклы деятельности - другой пример. Традиционно каждая организация подводит итоги прошедшего года и намечает планы на будущее. Циклична деятельность и в рамках каждого инвестиционно-строительного проекта. Таким образом, все виды повседневной деятельности цикличны.

Изложенное позволяет утверждать, что все без исключения социальные организации-системы функционируют циклично. Данный принцип предполагает обязательное чередование в функционировании системы этапов активности и восстановления ресурса. Он требует установления вполне определенных значений продолжительности данных этапов, которые зависят от возможностей системы и условий, в которых она функционирует.

Нарушение принципа приводит к нарушению системности, к снижению эффективности. Нали-

чие множества циклов в функционировании организации предполагает другой принцип - принцип согласования циклов. Практика показала, что система функционирует оптимально, когда согласованы различные циклы между собой. Условие согласованности циклов состоит в том, что отношение продолжительности этапов внутри циклов составляет целое число (внутренняя согласованность) или продолжительность разных циклов составляет также целое число (внешняя согласованность).

Действительно, суточные задания (мероприятия) должны точно укладываться в недельное задание. Недельные задания - в месячные. Месячные задания - в квартальные. Квартальные задания - в годовое задание. Циклы эксплуатации техники должны точно укладываться, с одной стороны, в суточные, недельные, квартальные и годовые циклы. С другой стороны, они должны укладываться в циклы использования организации по назначению. Организатор экономической деятельности холдинга как сложной системы должен позаботиться о согласованности циклов. Работа не простая. Она предполагает точное установление продолжительности и циклов в целом, и их стадий (этапов), затем - соотношение этих продолжительностей с целью добиться целочисленности этих соотношений. Кроме того, принципы требуют выполнения комплекса мероприятий и выбора ресурсов, необходимых для поддержания указанных соотношений.

Несогласованность циклов имеет два последствия. Первое - неполное использование функциональных возможностей системы. Второе - неполное использование возможностей обеспечивающих и обслуживающих систем.

Таковы общие фундаментальные положения, лежащие в основе проблемы управления жизненным циклом строительного холдинга. Далее перейдем к оценке разработанности проблемы в современной науке и строительной практике, а также к уточнению при необходимости понятийного аппарата.

#### ***Оценка состояния разработанности проблемы и уточнение понятийного аппарата***

На базе изучения отечественных и зарубежных публикаций, посвященных проблеме жизненного цикла организаций<sup>3</sup> можно констатировать, что в теории не установились основные понятия о жизненном цикле организации. В частности, по-

разному трактуются такие понятия, как стадии, этапы, процессы жизненного цикла. Поэтому представляется необходимым, прежде всего, уточнить некоторые понятия для данного исследования.

Под жизненным циклом строительного холдинга предлагается понимать период от возникновения до ликвидации организации. В жизненном цикле организации выделяют несколько стадий. Стадия жизненного цикла - это такая часть жизненного цикла организации, которая отличается от других подобных периодов особыми внешними и внутренними условиями, специфическими целями развития, особыми способами и средствами управления, а также другими характеристиками. Стадии, в свою очередь, могут делиться на этапы.

На каждой стадии строительный холдинг может встретиться (всегда сталкивается) с тремя типами проблем:

- нормальные проблемы развития – проблемы, внешние по своей природе, которые организация способна преодолеть без внешнего вмешательства собственными силами;

- аномальные проблемы - проблемы повторяющиеся, которые заводят организацию в тупик из-за невозможности решить их с первого захода и которые организация не в состоянии решить без внешнего “терапевтического” вмешательства;

- патологические проблемы - проблемы, которые не удается решить терапевтическими средствами и которые, сохраняясь, создают угрозу самому существованию холдинга. Такие проблемы решают с помощью “хирургического” вмешательства.

До сих пор исследователи сильно расходятся в оценке количества стадий или этапов жизненного цикла организации. Некоторые авторы предлагали модели из трех стадий<sup>4</sup>, другие считали, что стадий должно быть четыре<sup>5</sup>; есть модели, содержащие пять и более стадий, например, модель Грейнера состоит из пяти стадий<sup>6</sup>, модель Торберта содержит девять стадий<sup>7</sup>, модель И.К. Адизеса - десять этапов<sup>8</sup>, модель В.Б. Акулова и М.Н. Рудакова - четыре фазы, модель А.И. Пригожина - три фазы<sup>9</sup>.

#### ***Новые теоретические положения о жизненном цикле строительного холдинга***

Нам представляется, что рассмотренные выше понятия и термины не в полной мере отражают сущность развития корпораций по стадии-

ям и этапам. Более того, деление жизненного цикла корпораций на этапы (стадии) вступает в противоречие с хорошо разработанной теорией жизненного цикла и управления проектами и, в частности, инвестиционно-строительными проектами<sup>10</sup>. Поэтому для упорядочения терминологии, а также преодоления противоречий с существующими теоретическими разработками представляется целесообразным в рамках жизненного цикла организации выделять несколько фаз, причем фазой жизненного цикла организации называть период, в течение которого сохраняется определенный (положительный или отрицательный) вектор развития. Следовательно, началом фазы является момент возникновения данного вектора развития, а окончанием - момент достижения измеримого (проверяемого) результата и (или) изменения вектора развития на противоположный. Исходя из этого, можно предложить четыре фазы в жизненном цикле каждой организации: создание, рост, старение и ликвидация организации. (Возможно также введение фазы зрелости - между фазами роста и старения.) Очевидно, что в каждой фазе жизненного цикла организации может быть выделено несколько стадий. Например, с учетом модели И. Адизеса в

фазу роста должны быть включены стадии: младенчества, детства («давай-давай»), юности и расцвета. На протяжении всей фазы наблюдается положительный вектор развития организации (она растет). (Заметим, что в последнем русском переводе книги автора<sup>11</sup> стадии называют этапами.) В фазе старения мы имеем дело с отрицательным вектором развития организации. По мере развития теории и практики управления жизненным циклом организаций очевидно, что количество стадий в пределах каждой фазы может изменяться в зависимости от конкретных целей и задач исследования и управления. Поэтому нет ничего удивительного в том, что в первой и последней фазах мы пока можем выделить только по одной стадии (ухаживание и смерть). Не исключено, что в ходе дальнейших исследований может возникнуть необходимость выделения в самостоятельную фазу реструктуризации компании, которая, скорее всего, будет располагаться между фазами роста и старения, а возможно, и внутри этих фаз.

С учетом выполненных рассуждений ранее приведенный рисунок стадий жизненного цикла организации может быть приведен к виду, показанному на рис. 2.

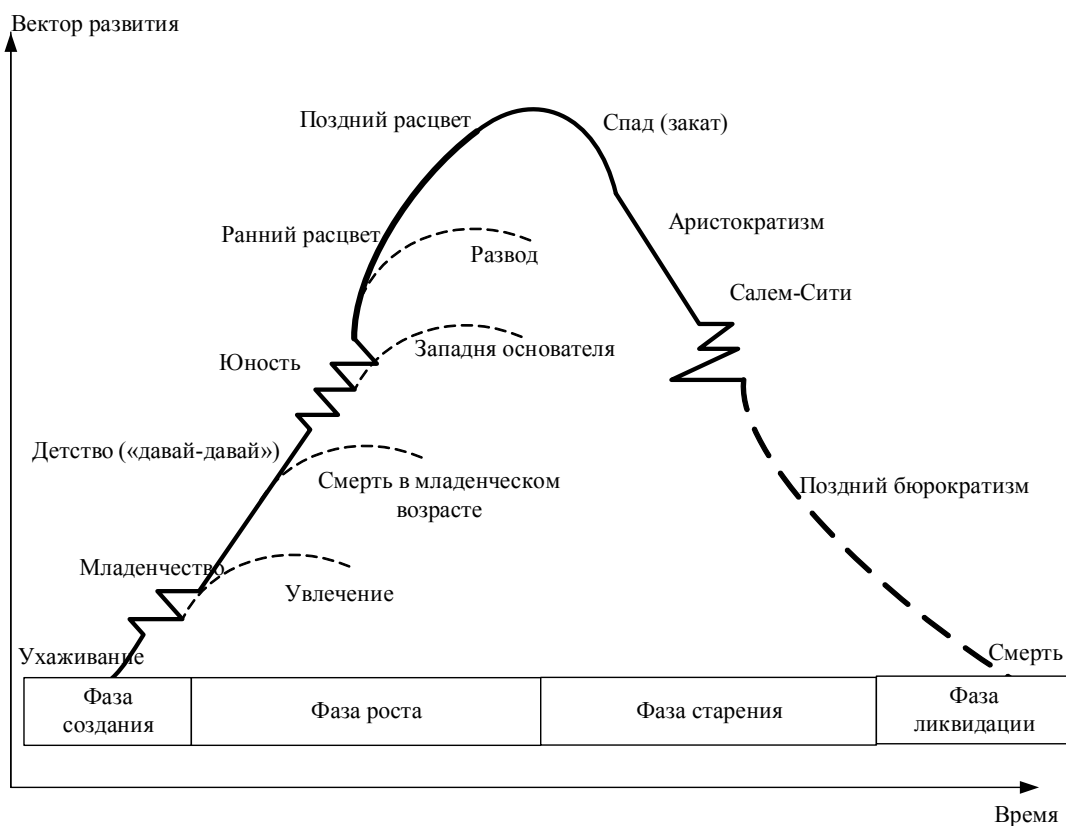


Рис. 2. Фазы и стадии жизненного цикла организации

## Сопоставление признаков организаций в фазах роста и старения

№ п/п	Признак организации в фазе роста	Признак организации в фазе старения
1	Успех обеспечивается принятием риска	Успех обеспечивается умением избегать риска
2	Ожидания превосходят результаты	Результаты превосходят ожидания
3	Организация испытывает недостаток денежных средств	Организация обладает большими денежными средствами
4	Организация отдает предпочтение функциям (действиям), а не форме	Организация отдает предпочтение форме, а не функциям
5	Работники сосредоточены на том, что и почему следует делать	Работники сосредоточены на том, как делать и кто делает
6	Работники вознаграждаются в зависимости от их вклада в успех организации, а не их личных характеристик	Работники вознаграждаются в зависимости от их личных характеристик, а не вклада в успех
7	Разрешено все, что не запрещено	Запрещено все, что не разрешено
8	Проблемы рассматриваются как возможности	Возможности рассматриваются как проблемы
9	Политической властью обладают подразделения маркетинга и сбыта	Политической властью обладают бухгалтерия, финансовый и юридический отделы
10	Тон задает линейный персонал компании	Тон задает административный персонал компании
11	Ответственность не уравнивается полномочиями	Полномочия не уравниваются ответственностью
12	Менеджмент управляет организацией	Организация управляет менеджментом
13	Менеджмент направляет импульс силы	Менеджмент использует инерцию
14	Изменение в руководстве может вызвать изменение в поведении организации	Для изменения поведения организации необходимо изменить систему
15	Организация нуждается в консультантах	Организация нуждается в "инсультантах" (в данном случае внутренние "консультанты-нашептывальщики")
16	Организация ориентирована на сбыт	Организация озабочена получением прибыли
17	Организация существует для создания ценности	Приемлемые решения являются результатом политических игр

В<sup>12</sup> отмечается, что лучше всего стадия жизненного цикла организации может быть охарактеризована как некая конфигурация ряда организационных переменных, связанных с организационным контекстом и структурой. В связи с этим одной из первых возникает задача установления перечня переменных для идентификации стадии жизненного цикла компании.

Разные авторы делают акцент на различном наборе уникальных характеристик каждой стадии их моделей. Однако независимо от количества стадий в выводах исследователей есть общее. Во-первых, последовательность стадий является закономерной. Во-вторых, каждая стадия - следствие предыдущей, и вернуться назад не очень просто. В-третьих, все модели рассматривают довольно широкий спектр организационных характеристик и переменных для описания стадий (этапов) жизненного цикла, которые, по существу, никак не упорядочены.

Используя научные результаты Г.В. Широковой<sup>13</sup>, а также собственный опыт, можно предложить следующий перечень показателей (переменных) для характеристики и идентификации фаз и стадий жизненного цикла:

1. Продолжительность жизненного цикла холдинга.
2. Возраст холдинга (компании).
3. Продолжительность каждой стадии жизненного цикла.
4. Степень формализации процессов (наличие уставов, положений, инструкций, карт и т.п.).
5. Количество иерархических уровней в системе управления.
6. Используемые организационные структуры.
7. Статус и роль основателя (главы) компании.
8. Степень централизации и децентрализации.
9. Ключевые цели и задачи развития на текущий момент.

10. Типы рынков, на которых работает компания.

11. Динамика занимаемой доли рынка и объема продаж.

12. Организационно-правовые формы предприятий.

13. Количество организаций в холдинге, находящихся на различных стадиях жизненного цикла.

Представляется, что предложенный перечень показателей охватывает не второстепенные, а существенные свойства организации и в дальнейшем может быть систематизирован, упорядочен и доведен до перечня, позволяющего выполнить формализованное представление жизненного цикла организации.

Следующая теоретическая проблема, не решенная до сих пор, - проблема получения “свертки” указанных переменных в одну, которую необходимо откладывать по оси ординат на графике жизненного цикла организации.

Каждой стадии жизненного цикла холдинга присущи свои цели развития, характерны аномальные проблемы и интересы менеджмента. В теории и практике управления проектами достаточно хорошо разработаны группы процессов, которые реализуются, в частности, и в строительном холдинге.

Растущие и стареющие компании, кроме направления вектора развития, имеют вполне определенные отличительные признаки, перечень которых, полученный в<sup>14</sup> и подтверждаемый нашим собственным опытом, приведен в таблице.

Оценив состояние проблемы и уточнив понятийный аппарат, можно перейти к разработке конкретных процедур, составляющих основные элементы метода управления жизненным циклом строительного холдинга. Это будут: предложения по решению центральной проблемы управления жизненным циклом, алгоритм процедуры управления жизненным циклом строительного холдинга и подход к формализации управления жизненным циклом.

#### ***Предложения по решению центральной проблемы управления жизненным циклом холдинга***

Рассмотренная ранее модель трех горизонтов развития компании, а также методология И. Адизеса приводят к выводу, что центральной проблемой управления жизненным циклом хол-

динга является избежание попадания на нисходящую ветвь развития, т. е. максимальное увеличение продолжительности фазы роста (продление). Очевидно, что для этого организации необходимо в период между стадиями юности и расцвета предложить новую бизнес-идею (или принципиально модифицировать старую), чтобы к моменту достижения стабильности в рамках развития исходной бизнес-идеи иметь возможность превратить новый бизнес в основной. После того как будет исчерпан и этот ресурс, необходимо перейти к новым направлениям бизнеса. Опыт показывает, что в таком режиме организация способна существовать более ста лет<sup>15</sup>. Однако для этого руководители компании должны уметь и быть готовы психологически определять приближение к стадии расцвета и в период расцвета компании заставить топ-менеджмент работать над реализацией в полном объеме новых направлений бизнеса. На этом пути компанию, как правило, ожидают немалые риски. И все же угроза поражения, как считается, не должна отвращать компании от поиска новых идей: без этого они станут жертвами окончания жизненного цикла продукта (услуги) либо перехода компании в фазу старения.

В принципе, сформулированная идея находится в русле здравого смысла. Давно известно, что всякий человек, действующий в условиях риска, всегда должен иметь резервы и запасные варианты действий. Так и бизнесмен, должен помнить, что за успехом всегда следуют неудачи и спады.

Успешная реализация на практике сделанных предложений должна привести к следующей траектории жизненного цикла холдинга (рис. 3).

Условимся такой жизненный цикл строительного холдинга называть “прогрессивным” жизненным циклом. “Прогрессивный” жизненный цикл может включать в себя несколько обычных (естественных) жизненных циклов. При этом уже в фазе роста должна начинаться фаза создания нового жизненного цикла. Тут возникает множество управленческих проблем, среди которых: как выбрать момент создания нового бизнеса, какие средства вложить в него, какой допустить “провал” при выходе на новую кривую развития, какой риск считать допустимым, можно ли выйти на новую кривую развития со следующей стадией и множество других. Однако при всем при этом одно безусловно - новый вариант бизнеса должен быть подготовлен заблаговременно.

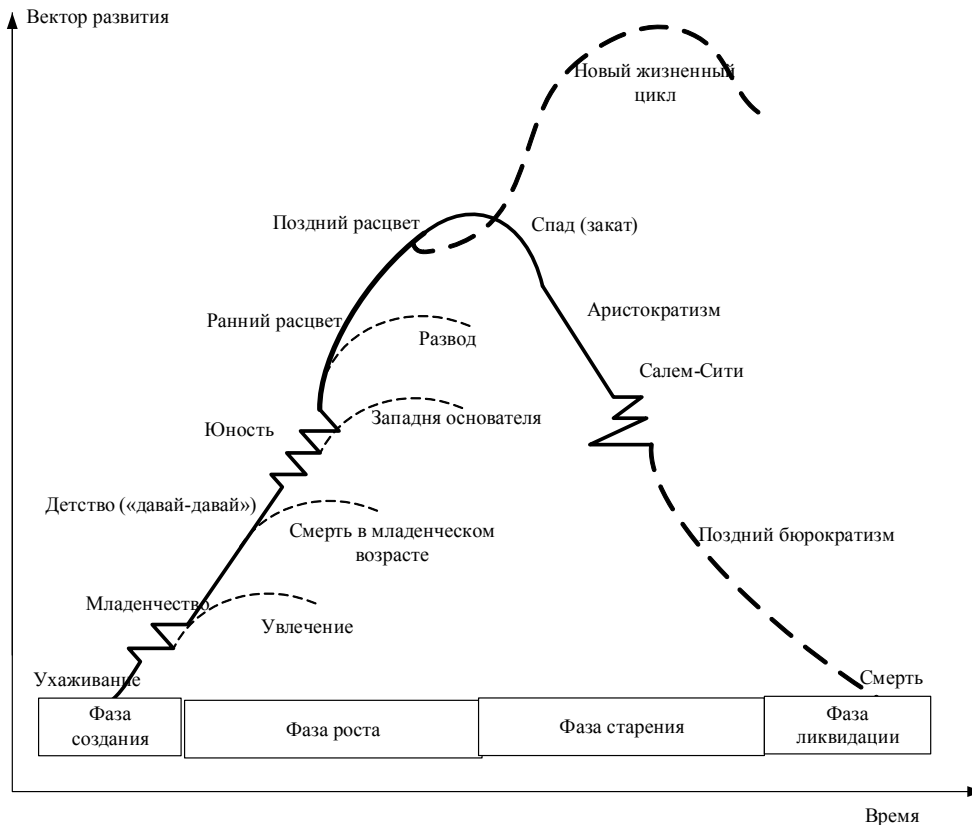


Рис. 3. Фазы и стадии “прогрессивного” жизненного цикла организации

Приведенные рассуждения, очевидно, могут быть распространены и на случаи “преждевременной” смерти организации: увлечение, смерть в младенческом возрасте, западня основателя, развод и др.

Кроме центральной проблемы управления жизненным циклом холдинга некоторые авторы<sup>16</sup> в фазе роста выделяют другие ключевые проблемы: проблему профессионализма на стадии “давай-давай”, проблему собственника на стадии юности и проблему инвестора на стадии расцвета. Их предложения находятся в русле решения более общей проблемы - установления приоритетов в ряду множества аномальных проблем. Несомненно, что это естественный процесс развития теории управления жизненным циклом организации.

Рассмотренные теоретические положения в отношении жизненного цикла, изучение и осмысление признаков растущих и стареющих организаций, опыта решения аномальных и нормальных проблем развития компаний позволяют выполнить обобщения и предложить алгоритм управления жизненным циклом строительного холдинга.

**Алгоритм процедуры управления жизненным циклом строительного холдинга**

Первой и главной целью процедуры (см. рис. 4) является установление момента перехода организации к новой стадии развития, для чего необходимо постоянно осуществлять мониторинг переменных характеристик состояния, перечень которых был приведен выше. Далее могут возникнуть две группы задач. Во-первых, с переходом к новой стадии потребуется уточнить определенный перечень управленческих характеристик (блоки 3-8). Во-вторых, необходимо по-новому подойти к мониторингу и классификации нормальных и аномальных проблем (блок 9). С переходом к новой стадии должны смениться типы проблем, а следовательно, и методы их преодоления.

В предлагаемом алгоритме содержится несколько итерационных циклов. Первый цикл включает в себя блоки 1 и 2. Эти мероприятия должны выполняться постоянно, с определенной периодичностью. Особо должна быть проработана и обозначена процедура идентификации момента перехода к новой стадии развития. Возможно, что в этой процедуре должен быть задей-



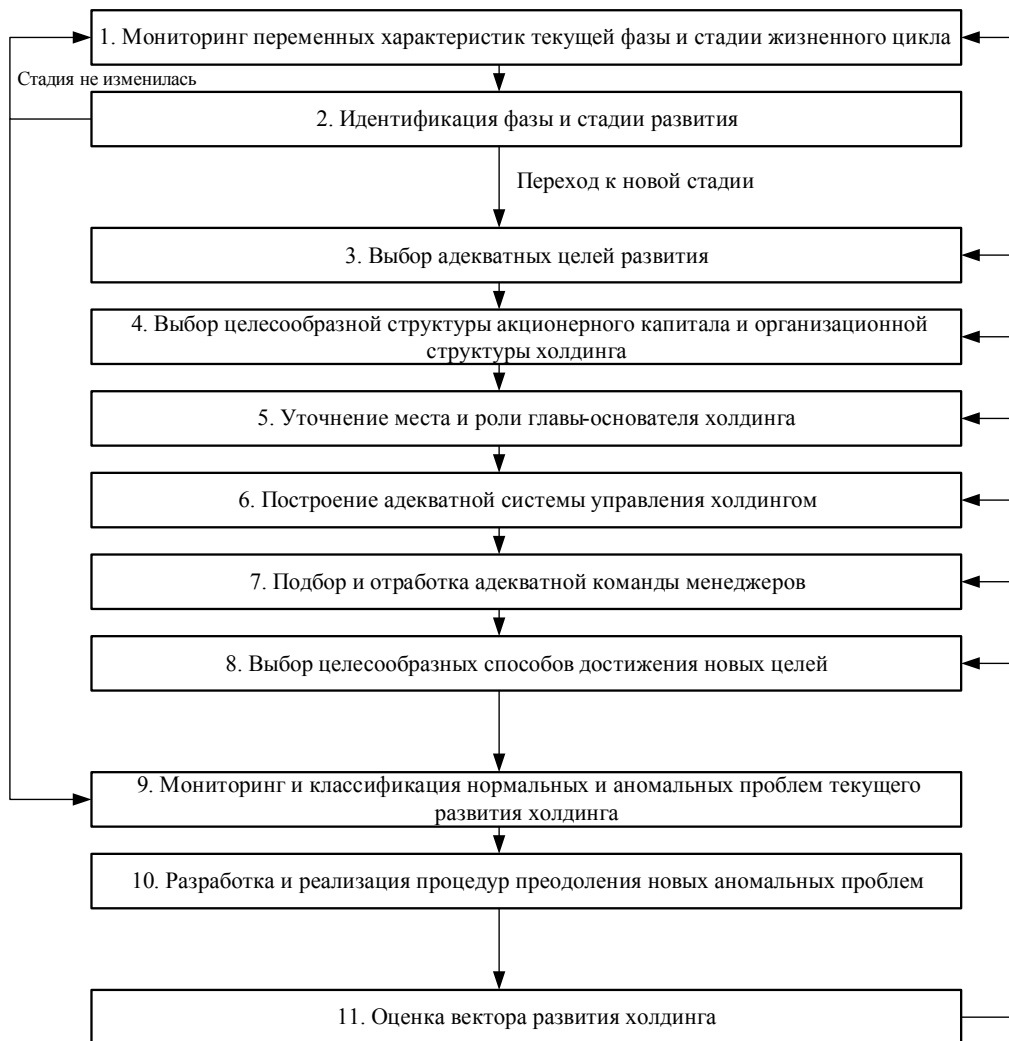


Рис. 4. Блок-схема алгоритма управления жизненным циклом строительного холдинга

ствован высший менеджмент холдинга. Кроме того, должна быть продумана формальная сторона вопроса юридического оформления момента перехода, поскольку после этого запускаются механизмы пересмотра стратегических вопросов развития, и они должны быть санкционированы.

Второй цикл включает в себя блоки 1, 2, 9, 10, 11, 1. Задача этих мероприятий - мониторить и решать текущие нормальные и аномальные проблемы, будь то старая или новая стадия развития. Проблемы есть всегда, и решать их надо всегда. С переходом к новой стадии характер действий по этому циклу должен быть переориентирован на новые проблемы.

Третий цикл связан с выработкой новой концепции развития и управления организацией с переходом к следующей стадии и фазе развития. Он включает в себя блоки 3-11, 3. Внутри этого цикла содержатся вложенные циклы - блоки 4-11, 4; 5-11, 5; 6-11, 6; 7-11, 7; 8-11, 8.

Третий цикл задействуется после принятия решения о переходе к новой стадии или фазе развития. Очевидно, что это будет происходить периодически - один раз в несколько лет. Считается, что для выполнения этих мероприятий целесообразно привлекать внешних консультантов.

Таким образом, алгоритм управления жизненным циклом строительного холдинга содержит мероприятия, которые следует проводить постоянно, а также мероприятия, которые необходимо осуществлять периодически. Поэтому он должен быть разработан и принят заранее. Высший менеджмент должен периодически контролировать его выполнение. По каждому из рассмотренных блоков может быть разработана при необходимости детализирующая процедура. Некоторые из них могут быть формализованы и поддерживаться программным обеспечением.

**Подход к формализации управления жизненным циклом**

Как известно, процесс формализации изучаемого явления венчает качественное исследование, выполненное описательными методами. Формализация знаменует новый этап в исследовании жизненного цикла организации и предпринимается, насколько известно, впервые.

Выполненное ранее описание позволяет утверждать, что жизненный цикл холдинга можно формализовать с помощью трех групп показателей:

1. Временные показатели:

- продолжительность жизненного цикла -  $T_{жц}$ . Продолжительность “прогрессивного” жизненного цикла будет суммой продолжительностей “к” обыкновенных циклов;
- продолжительность  $j$ -й фазы в каждом  $k$ -м цикле -  $T\phi_j$ ;
- продолжительность  $i$ -й стадии в каждой фазе цикла -  $Tc_i$ ;
- продолжительность  $l$ -го переходного периода от одной стадии к другой (продолжительность реструктуризации - реинжиниринга) -  $Tr_l$ .

В результате получаем возможность записать следующие функциональные зависимости для управляемых временных параметров:

$$T_{жц} = \sum_{k=1}^n T_{жц_k} + \sum_{l=1}^p Tr_l;$$

$$T_{жц_k} = \sum_{j=1}^m T\phi_j;$$

$$T\phi_j = \sum_{i=1}^k Tc_i.$$

2. Показатели развития холдинга:

- уровень развития холдинга (успешность - вектор развития) в  $k$ -м жизненном цикле -  $W_k$ . Будем исходить из того, что этот интегральный показатель включает в себя эмерджентные свойства холдинга (целедостигаемость, конкурентоспособность, устойчивость и безопасность);
- уровень целедостигаемости холдинга в  $k$ -м жизненном цикле -  $U_k$ ;
- уровень конкурентоспособности холдинга в  $k$ -м жизненном цикле -  $K_k$ ;
- уровень устойчивости холдинга в  $k$ -м жизненном цикле -  $Z_k$ ;

- уровень безопасности холдинга в  $k$ -м жизненном цикле -  $B_k$ .

Отсюда следует:

$$W_k = F(U_k, K_k, Z_k, B_k).$$

Аналитическую зависимость  $F$  пока получить не удастся, однако величина  $W_k$  может быть определена другими методами.

3. Для достижения заявленного состояния (величины  $W_k$ ) менеджмент организации призван выполнять четыре роли<sup>17</sup>: направляющую ( $P$ ), административную ( $A$ ), предпринимательскую ( $E$ ) и интегрирующую ( $I$ ). Направляющая роль призвана делать организацию эффективной в краткосрочной перспективе, а предпринимательская - в долгосрочной перспективе. Административная роль призвана делать организацию продуктивной в краткосрочной перспективе, а интегрирующая - в долгосрочной перспективе. Указанные роли существенным образом сказываются, прежде всего, на своевременном выявлении и преодолении нормальных и аномальных проблем развития холдинга ( $N_b$  и  $N_a$ , соответственно), на параметрах жизненного цикла холдинга в целом и поэтому составляют третью группу показателей его формального описания.

Показатели, характеризующие управленческие роли менеджмента, в том числе в ходе реструктуризации деятельности холдинга:

- перечень нормальных и аномальных проблем на каждой стадии развития холдинга -  $N_b$  и  $N_a$ , соответственно;
- целенаправленная деятельность, направленная на достижение краткосрочных целей, -  $P$ . Для строительного холдинга это, прежде всего, способность создавать востребованные объекты недвижимости в необходимом количестве и эксплуатировать их;
- целенаправленная деятельность менеджмента, направленная на регламентирование, планирование и организацию всех видов текущей деятельности, -  $A$ ;
- способность руководства холдинга прогнозировать изменение потребностей (рынка) и активно позиционировать холдинг (осуществлять упреждающие действия) с учетом прогнозируемого будущего. Если эта роль выполняется должным образом, то холдинг будет эффективным в долгосрочной перспективе -  $E$ ;
- способность менеджмента адекватно формировать видение (миссию) холдинга, ценности,

традиции, модели поведения, которые в длительной перспективе будут объединять сотрудников во всех видах деятельности и даже в повседневной жизни, - I.

Указанные четыре роли должны воспроизводиться в холдинге одновременно, постоянно и непрерывно. Однако они противоречивы и часто несовместимы друг с другом. Поэтому возникает творческая проблема их освоения и внедрения в определенной последовательности и соотношении (приоритетности). И тут пока нет formalizovанных рекомендаций - тут менеджмент должен проявить искусство.

Рассмотренные роли напрямую сказываются на величине всех четырех эмерджентных свойств холдинга, указанных выше.

Таким образом, названные функциональные зависимости предоставляют возможность во взаимосвязи рассматривать, анализировать и синтезировать проблемы развития холдинга, деятельность менеджмента на двух горизонтах (краткосрочном и среднесрочном), определяя величину вектора развития на каждой стадии и каждой фазе жизненного цикла холдинга. Величина вектора развития и текущая продолжительность стадий и фаз должны служить количественной мерой для идентификации места холдинга на типовой кривой жизненного цикла организации.

Очевидно, что в дальнейшем работа по формализации управления жизненным циклом организации должна быть сосредоточена на установлении математических зависимостей в тех функционалах, где их установить пока не удалось, а также на установлении нормативов выполнения различных управленческих функций. В сложных организационно-технических системах подобные работы уже ведутся давно и достигнуты обнадеживающие результаты (циклическое использование космических, авиационных и корабельных систем, производственных конвейеров, цехов, заводов и др.).

В итоге, можно констатировать, что в области управления жизненным циклом строительного холдинга существует множество неразработанных или слабо разработанных вопросов. Решение вопросов необходимо продолжать непрерывно и последовательно.

<sup>1</sup> Описание их см.: Дятлов А.Н. Три модели жизненных циклов и развития организации. URL: [http://www.elitarium.ru/2009/01/23/cikl\\_razvitija\\_organizacii.html](http://www.elitarium.ru/2009/01/23/cikl_razvitija_organizacii.html).

<sup>2</sup> Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. М., 2010.

<sup>3</sup> См.: Железняк Т. Какая она, ваша компания? // Персонал Микс. 2001. № 2; Ивашковская И.В., Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации // Рос. журн. менеджмента. 2004. № 2 (4); Константинов Г., Липиц И., Филонович С. Как выбрать из лавины молодежи // Эксперт. 2002. № 8; Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Модели жизненных циклов организаций // Менеджмент: век XX - век XXI: Сб. М., 2004; Семенов И. Стадии развития организации // Управление персоналом. 2001. № 9; Филонович С.Р. Чем болеют компании // Секрет фирмы. 2001. № 11; Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы // Рос. журн. менеджмента. 2007. Т. 5. № 3.

<sup>4</sup> См.: Scott W. The management of decline // Conference Board Record. 1976. № 8; The life cycle of bureaus // Downs A. Inside Bureaucracy. Little, Brown and Company: San Francisco, CA, 1967.

<sup>5</sup> Lyden F. Using Parsons' functional analysis in the study of public organizations // Administrative Science Quarterly. 1975. № 20 (1).

<sup>6</sup> Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. "Менеджмент". 2002. № 4.

<sup>7</sup> Torbert W.R. Prebureaucratic and post bureaucratic stages of organization development // Interpersonal Development. 1974. № 5.

<sup>8</sup> Адизес И. Указ. соч.

<sup>9</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2003.

<sup>10</sup> См.: Заренков В.А. Управление проектами: учеб. пособие. 2-е изд. М., 2006; Управление инвестиционными строительными проектами на основе Primavera. М.; СПб., 2008.

<sup>11</sup> Адизес И. Указ. соч.

<sup>12</sup> Уточнение структуры жизненного цикла: таксономическое исследование конфигураций стадий роста в высокотехнологичных организациях / С.Х. Хэнкс [и др.] // Рос. журн. менеджмента. 2007. Т. 5. № 3.

<sup>13</sup> Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы // Рос. журн. менеджмента. 2007. Т. 5. № 3.

<sup>14</sup> Адизес И. Указ. соч.

<sup>15</sup> Гараедаги Д. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса: пер. с англ. Минск, 2007.

<sup>16</sup> Ивашковская И.В., Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации // Рос. журн. менеджмента. 2004. № 2 (4).

<sup>17</sup> Адизес И. Указ. соч.

Поступила в редакцию 05.02.2011 г.