

## АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

А.С. Кузина, студент

Научный руководитель: Л. В. Пасечникова, д-р экон. наук, профессор

Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) Оренбургского государственного университета  
(Россия, г. Орск)

**Аннотация.** В статье рассматриваются стадии организационного развития АО «ХК «Металлоинвест» согласно модели Грейнера. Данная модель даёт возможность предвидеть наступление кризиса и разработать способ его преодоления. Установлено, что в настоящее время компания «Металлоинвест» находится на этапе роста через координацию. В заключении работы выявлены преимущества и недостатки модели Грейнера.

**Ключевые слова:** модель организационного развития Грейнера, рост через креативность, кризис лидерства, рост через директивное руководство, кризис автономии, рост через делегирование, кризис контроля, рост через координацию, преимущества и недостатки модели Грейнера.

Ежедневно возникает большое количество новых организаций, но не каждая может с успехом развиваться и достигать намеченных целей. Ради длительного существования и развития компании должны приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям внешней среды. Для результативного управления организацией руководители обязаны не только обладать умением прогнозировать и быстро реагировать на внешнее воздействие, но и понимать, на какой стадии развития находится компания, чтобы сосредоточиться на тех проблемах, которые требуют первоочередного решения.

В 1972 году профессор Гарвардской школы бизнеса Ларри Грейнер разработал модель организационного развития [1, с. 79]. Он, основываясь на таких параметрах, как размер и возраст организации, выделил пять стадий в развитии любой компании. По его мнению, каждая стадия состоит из двух этапов: этапа роста (эволюции) и этапа кризиса (революции). Переход из одной стадии в другую возможен только после преодоления соответствующей революции путём проведения определённых организационных изменений.

Проведём анализ организационного развития АО «ХК «Металлоинвест» согласно модели Грейнера.

«Металлоинвест» – это крупнейший горно-металлургический холдинг России, который объединяет горнодобывающие и металлургические компании, а также вспомогательные предприятия, обеспечивающие сервисное обслуживание и поставку сырьевых материалов. Компания занимает первое место в мире по производству горячебрикетированного железа и второе место по производству окатышей [2].

Считаем, что согласно модели Грейнера этапы развития АО «ХК «Металлоинвест» могут быть представлены таким образом:

1) Рост через креативность (1999 – 2012 гг.)

Полагаем, что началом первой стадии является период становления компании (1999 – 2006 гг.), когда её владельцы сначала купили Оскольский электрометаллургический комбинат (ОЭМК) и Лебединский горно-обогатительный комбинат (ЛГОК), а впоследствии (2002 – 2004 гг.) приобрели предприятия «Уральская сталь» и «Михайловский ГОК» (МГОК). В 2006 году произошла консолидация активов ЗАО «Металлоинвест» (МГОК и

«Уральская сталь») и ЗАО «Газметалл» (ЛГОК и ОЭМК) в один холдинг [3]. Постепенно назрел кризис лидерства. Несколько акционеров продали свои активы на торгах. Результатом преодоления революционного этапа стало выявление безусловного лидера, обладателя контрольного пакета акций.

2) Рост через директивное руководство (2013 – 2014 гг.)

На второй стадии происходило построение организационной структуры, в которой были определены главные функции и области ответственности по каждой позиции. В 2013 году в состав руководства вошли менеджеры с высокой квалификацией. Их огромный опыт способствовал усовершенствованию наиболее значимых видов деятельности компании. Андрей Угаров как Первый заместитель генерального директора стал во главе производственного направления. Его профессиональные знания, умения, навыки и опыт в области производства содействовали повышению операционной эффективности компании. На должность Заместителя генерального директора по организационному развитию и управлению персоналом была принята Марина Новикова, имевшая внушительный опыт в сфере управления. Принятие большинства решений стало осуществляться на верхнем уровне управления, причём менеджеры более низких уровней были не удовлетворены таким положением дел. Они старались проявить инициативу, но сталкивались с препятствиями. Менеджеры низшего и среднего звеньев ощущали себя ограниченными централизованной иерархией, что снижало их самостоятельность в принятии решений. В результате наступил кризис автономии, который был успешно разрешён путём расширения границ делегирования полномочий.

3) Рост через делегирование (2015 – 2016 гг.)

Третья стадия роста началась только благодаря удачному применению децентрализованной структуры управления. Менеджерам низшего и среднего уровней представилась возможность оперативно реагировать на постоянно меняющиеся условия внешней среды. В 2015 году результаты их деятельности улучшились путём введения новой мотивационной системы. В 2016 году компания вывела на рынок новые продукты, такие как высококачественный концентрат с содержанием железа более 70% и высокоосновные окатыши с содержанием железа 65,8% [4]. Проблема появилась, когда менеджеры высшего звена начали осознавать то, что утрачивают контроль над деятельностью подразделений, а автономные управленцы дивизионов стали отдавать предпочтение управлению своими предприятиями без согласования действий с высшим руководством. В связи с этим произошёл кризис контроля, выход из которого компания нашла за счёт внедрения и развития новых способов координации.

4) Рост через координацию (2017 г. – настоящее время)

В настоящее время компания находится на данной стадии развития. Устанавливается система распределения инвестиций между дивизионами. Штаб-квартира выполняет контроль и координацию деятельности компании. Это даёт положительные результаты. По итогам 2017 г. выручка компании увеличилась на 46,2 % до 6231 млн. долл., а чистая прибыль выросла на 21,9 % до 1406 млн. долл. [5].

На рисунке представлена графическая модель организационного развития АО «ХК «Металлоинвест».



Рисунок 1. Модель организационного развития АО «ХК «Металлоинвест»

На основе проведённого анализа стадий развития организации в модели

Грейнера выявлены следующие преимущества и недостатки (таблица).

Таблица 1. Преимущества и недостатки модели Грейнера

Преимущества	Недостатки
Понятная схема развития организации	Размер как главный параметр развития организации
Осознание принципов преодоления кризисов организации	Описание эволюции системы управления, а не организации
	Отсутствие цикличности

Таким образом, несмотря на свою незавершённость, модель Грейнера является важным инструментом в выявле-

нии и решении проблем, возникающих в процессе развития компании.

#### Библиографический список

1. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак. – Москва: Издательство Юрайт, 2017. – 357 с. – ISBN 978-5-534-03358-8.
2. АО «ХК «Металлоинвест» [Электронный ресурс] – О компании. Режим доступа: <http://www.metalloinvest.com/about/company-profile/> – 12.03.2018.
3. АО «ХК «Металлоинвест» [Электронный ресурс] – История компании. Режим доступа : <http://www.metalloinvest.com/about/history/> – 12.03.2018.
4. Металлургия и горнодобыча [Электронный ресурс] – Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ» №30. Режим доступа: <http://mediator-rus.com/images/Metallurgy-July-2017.PDF> – 12.03.2018.
5. АО «ХК «Металлоинвест» [Электронный ресурс] – Финансовые результаты компании по МСФО за 2017 год. Режим доступа: [http://www.metalloinvest.com/upload/iblock/390/metalloinvest\\_ifrs\\_2017\\_release\\_rus.pdf](http://www.metalloinvest.com/upload/iblock/390/metalloinvest_ifrs_2017_release_rus.pdf) – 12.03.2018.

**MODEL OF ORGANIZATIONAL GROWTH OF METALLOINVEST HOLDING COMPANY JSC**

**A.S. Kuzina**, *student*

**Supervisor:** *L. V. Pasechnikova, doctor of economic sciences, professor*

**Orsk humanitarian technological institute (Branch) of Orenburg state university (Russia, Orsk)**

***Abstract.** The article considers the stages of organizational development of Metalloinvest Holding Company JSC according to the model of Greiner. This model provides an opportunity to anticipate the onset of the crisis and develop a way to overcome it. It is established that at present Metalloinvest is at the stage of growth through coordination. In conclusion, the advantages and disadvantages of Greiner's model are revealed.*

***Keywords:** Greiner's model of organizational growth, growth through creativity, leadership crisis, growth through direction, autonomy crisis, growth through delegation, control crisis, growth through coordination, advantages and disadvantages of Greiner's model.*