



УДК 658.01
ББК 65.291.218

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ: ПОТЕНЦИАЛ АНАЛИЗА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Межонис Захар Викторович

Аспирант кафедры менеджмента
Волгоградского государственного университета
zahar1988@inbox.ru
Проспект Университетский, 100, 400062 г. Волгоград, Российская Федерация

Аннотация. В процессе управления организационными изменениями важное место занимают теория жизненного цикла предприятия, а также ресурсно-факторное обеспечение процесса формирования и реализации управленческих решений. В статье определяется взаимосвязь между освоением организацией новых факторов производства и продвижением по кривой жизненного цикла компании. Подобное представление позволит более полноценно отслеживать развитие предприятия на протяжении всего периода его существования, а следовательно, лучше предсказывать предстоящие проблемы и находить оптимальные пути их решения.

Ключевые слова: управление изменениями, теория жизненного цикла, факторы производства, прогноз развития предприятия, проблемы в деятельности организации.

На сегодняшний день наблюдается большое разнообразие моделей управления изменениями. Однако до сих пор отсутствует единая методология анализа. Существующие теории и практические методы управления изменениями зачастую противоречат друг другу, в основном из-за недостатка эмпирических свидетельств в пользу тех или иных концепций [5, с. 49–55]. Возможно, виной тому малый срок существования теории управления организационными изменениями как самостоятельного направления управленческой науки. Ее возникновение связывают с появлением модели К. Левина в 1951 году [там же, с. 97–101]. Можно выделить следующие ключевые положения об изменениях для организации:

- изменение – природный феномен;
- изменение непрерывно и поступательно;
- цель изменения – способствовать выживанию и росту;
- выживание и рост зависят от адаптации к изменяющимся условиям окружающей среды;

- научение на основе опыта важно для успешной адаптации и изменений;

- индивиды и организации изменяются как в общих, так и единственных в своем роде направлениях;

- задача руководителя подготовить организацию к грядущим изменениям.

Отсутствие доминирующей парадигмы, несомненно, сказывается на эффективности применяемых методик и доверии руководителей к данному направлению науки в целом.

В настоящей работе рассматривается задача повышения качества принятия управленческих решений за счет анализа продвижения предприятия по стадиям жизненного цикла и освоения новых факторов производства.

Поставленная задача решается за счет применения теории жизненного цикла И. Адизеса [1; 2; 6; 7] и новой теории факторов производства О.В. Иншакова [3; 4].

Сформулируем основные положения, в рамках которых в работе предлагается решать поставленную задачу.

Изменения, с которыми сталкивается организация, можно с большой долей вероятности предсказать, исходя из текущего положения компании на кривой жизненного цикла [2]. Жизненный цикл предприятия, согласно теории И. Адизеса, состоит из следующих этапов: ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, стабильность, аристократизм, разногласия, бюрократизация, смерть (представлены на рисунке 1).

Поведение организаций обусловлено стремлением их систем к эффективности и результативности в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Таким образом, модель Адизеса носит прикладной характер: в ней подробно описаны как сами стадии, проблемы, так и способы их решения. Модель является завершенной: включает все стадии от рождения до смерти организации. И. Адизес также учитывает фактор вмешательства государства, что делает его модель применимой в российских реалиях.

Для идентификации факторов, напрямую влияющих на продвижение компании по стадиям жизненного цикла, воспользуемся теорией факторов производства, предложенной О.В. Иншаковым, применительно к изучаемому процессу [3; 4].

Согласно его концепции, содержание факторов развития может быть представлено в виде иерархической структуры, высший уровень которой образован двумя группами фак-

торов – трансформационными и транзакционными. Каждая из них в свою очередь образована тремя факторами. Первая группа, трансформирующая предметы природы, включает человека (*A*), технику (*T*), материальные ресурсы (*M*). Вторая группа включает институциональный (*Ins*), организационный (*O*) и информационный (*Inf*) факторы. Первая группа факторов трансформирует вещество, поле, связи и отношения предшествующей системы для строительства новой, тогда как вторая группа факторов воспринимает факторы предшествующей системы как ресурсы, распределяет и обменивает их внутри себя между агентами хозяйства, преобразуя в факторы строительства новой системы и изменения предшествующей системы [4].

Гармоничное сочетание этих факторов, их системное единство максимизирует эффективность предприятия, обеспечивая достижение целевых ориентиров развития и своевременное продвижение по стадиям жизненного цикла. Необеспеченность и несбалансированность комбинаций факторов производства следует рассматривать как угрозу нормальному развитию предприятия.

Рассмотрим развитие факторов производства по этапам жизненного цикла. Примем, что существует три уровня развития фактора производства:

– 0 (цифра ноль) – нулевое развитие фактора;

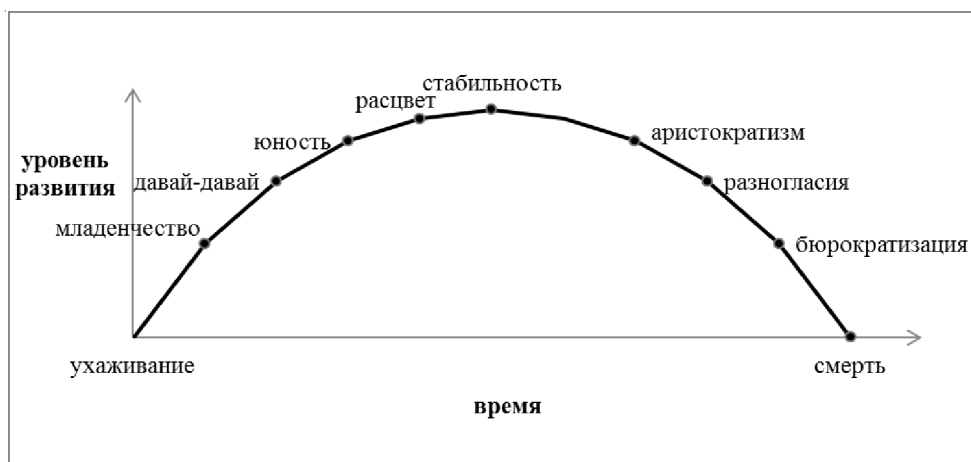


Рис. 1. Жизненный цикл предприятия

Примечание. Составлено по: [1, с. 172].

– *a, t, m, ins, o, inf* – низкий уровень развития фактора, обозначается прописными буквами названий факторов;

– *A, T, M, INS, O, INF* – высокий уровень развития фактора, обозначается заглавными буквами названий факторов.

Полноценное освоение комбинаций факторов производства является признаком готовности организации для перехода на следующую стадию жизненного цикла.

Этап «Ухаживание». На данной стадии жизненного цикла организация существует еще только в качестве идеи. Рождение предприятия происходит, когда основатель принимает на себя риск. Уровень развития человеческого и информационного фактора будут отличны от нуля, так как существует основатель со своими умениями и знаниями, а также информацией о возможных рыночных нишах для будущей организации. Развитие остальных факторов будет равно нулю, так как формально компании еще не существует, а следовательно, у нее нет ни техники, ни материальных ресурсов, ни правил работы, ни структуры. Таким образом, уровень развития организации на данном этапе можно представить в следующем виде: *a-0-0-0-0-inf*.

Этап «Младенчество». После принятия риска, природа организации существенно меняется. Она начинает свою деятельность. Появляются недостающие факторы производства: организационная структура, правила работы, основные фонды, денежный поток. Компания набирает персонал, начинает взаимодействовать с потребителями. Уровень развития всех шести факторов не является оптимальным, есть возможности для роста. Таким образом, уровень развития организации на данном этапе можно представить в следующем виде: *a-t-m-ins-o-inf*.

Этап «Давай-давай». На данном этапе происходит существенное наращивание объемов деятельности предприятия. Тесная взаимосвязь с потребителями позволяет совершенствовать производимый продукт в необходимом направлении, что положительно сказывается на финансовых показателях. Это позволяет расширять географию бизнеса за счет филиалов. Таким образом уровни развития факторов *T, M, O, Inf* оцениваются как высокие. Уровень развития факторов *A, Inf*

является не оптимальным, вследствие необходимости институционализации деятельности предприятия и повышения соответствующих компетенций у сотрудников. Следовательно, уровень развития организации на этапе «Давай-давай» можно представить в следующем виде: *a-T-M-ins-O-INF*.

Этап «Юность». Данный этап характеризуется переходом от единоличного управления компанией к профессиональному менеджменту. Организация сосредоточивается на максимальной оптимизации своей деятельности за счет институционализации управления, тесной взаимосвязи с окружающей средой (потребителями, контрагентами), внедрения берегающих технологий и развития соответствующих компетенций у персонала. Следовательно, развитие факторов *A, T, Ins, Inf* оценивается как высокое. Ориентация на качественные показатели временно приводит к некоторому сокращению объемов деятельности компании, что означает снижение уровня развития факторов *M, O*. Таким образом, уровень развития организации на этапе «Юность» можно представить в следующем виде: *A-T-m-INS-o-INF*.

Этап «Расцвет». Данный этап характеризуется оптимальным состоянием предприятия, достижением баланса между самоконтролем и гибкостью. Максимальное развитие всех факторов производства приводит к ожидаемому лидерству компании на рынке. Профессиональный менеджмент поддерживает тесные связи с клиентами и партнерами, что позволяет создавать оптимальный продукт и получать высокую прибыль. Таким образом, уровень развития организации на этапе «Расцвет» можно представить в следующем виде: *A-T-M-INS-O-INF*.

Этап «Стабильность». Начиная с данного этапа, движение по жизненному циклу представляет собой процесс ухудшения. Снижается уровень развития фактора *Inf*, что ведет к ухудшению взаимосвязи с клиентами и партнерами. Снижается открытость компании, клиент перестает быть услышан, что приводит к потере инновационной активности и нежеланию рисковать, создавая новую продукцию и расширяя географию ведения бизнеса. Благодаря накопленному потенциалу, уровень развития остальных факторов производства все еще остается высоким. Таким образом,

уровень развития организации на этапе «Стабильность» можно представить в следующем виде: *A-T-M-INS-O-inf*.

Этап «Аристократизм». Внимание организации фокусируется на прошлых достижениях, а не на видении будущего. Снижается уровень развития фактора *T*: окончательно теряется интерес к освоению новых технологий, разработке и совершенствованию продуктов, удовлетворяющих новым потребностям клиентов. Организация предпочитает тратить ресурсы на роскошь, а не на модернизацию оборудования, что приводит к нулевой динамике выручки, неэффективному расходованию ресурсов и снижению уровня развития фактора *M*. Остальные факторы не изменяются. Таким образом, уровень развития организации на этапе «Аристократизм» можно представить в следующем виде: *A-t-m-INS-O-inf*.

Этап «Разногласия». В организации начинаются поиски виновного в текущем положении, деградирует квалификация сотрудников, что приводит к снижению уровня развития фактора *A*. Закрываются филиалы и подразделения компании, снижается уровень развития организационного фактора. Уровень развития фактора *Ins* оценивается как низкий. Правила работы организации и институты управления уже не могут предотвратить меж-

личностные конфликты и поиск виновного в сложившейся ситуации. Отсутствует планирование. Остальные факторы не изменяются. Таким образом, уровень развития организации на этапе «Разногласия» можно представить в следующем виде: *a-t-m-ins-o-inf*. Снижение уровня развития всех шести факторов производства до низких значений, совместно с их отрицательной динамикой, ведут компанию к невозможности нормального функционирования.

Этап «Бюрократизация». Закрывается производство, уровень развития фактора *T* снижается до нуля. Компания окончательно изолируется от внешней среды, фактор *Inf* снижается до нуля. Прекращается работа по основным видам деятельности, продукция компании потребителям не нужна, тяжелое финансовое положение приводит к увольнениям сотрудников. В организации доминируют администраторы. Так как от них требуется только осуществление управления, то компания превращается в законченную бюрократическую организацию, сосредоточенную исключительно на правилах и нормах. Таким образом, уровень развития организации на этапе «Бюрократизация» можно представить в следующем виде: *a-0-m-ins-o-0*.

Этап «Смерть». Компания банкротится и прекращает свое существование. Уров-

Таблица 1

Развитие факторов производства по стадиям жизненного цикла

Стадия жизненного цикла	Уровень развития факторов производства
Ухаживание	<i>a-0-0-0-0-inf</i>
Младенчество	<i>a-t-m-ins-o-inf</i>
Давай-давай	<i>a-T-M-ins-O-INF</i>
Юность	<i>A-T-m-INS-o-INF</i>
Расцвет	<i>A-T-M-INS-O-INF</i>
Стабильность	<i>A-T-M-INS-O-inf</i>
Аристократизм	<i>A-t-m-INS-O-inf</i>
Разногласия	<i>a-t-m-ins-o-inf</i>
Бюрократизация	<i>a-0-m-ins-o-0</i>
Смерть	<i>0-0-0-0-0</i>

Примечание. Составлено автором.

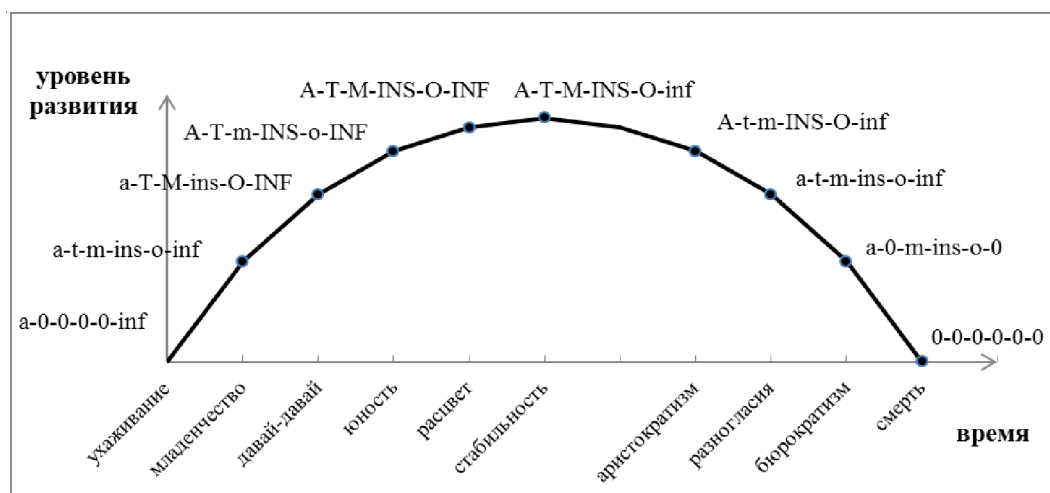


Рис. 2. Развитие факторов производства по стадиям жизненного цикла

Примечание. Составлено автором.

ни развития всех факторов производства снижаются до нуля. Таким образом, уровень развития организации на этапе «Смерть» можно представить в следующем виде: 0-0-0-0-0-0.

Уровни развития факторов производства по стадиям жизненного цикла можно представить в следующем виде (см. табл. 1, рис. 2).

Таким образом, можно сделать вывод, что организационные изменения следует определять как освоение компанией новых факторов производства в течение жизненного цикла. Следует признать целесообразным рассмотрение развития шести факторов производства по этапам жизненного цикла предприятия. Анализ их динамики позволяет более полноценно отслеживать развитие организации на протяжении всего периода его существования, а следовательно, лучше предсказывать предстоящие проблемы и находить более выгодные решения, что, несомненно, скажется на качестве управления. Особое значение приобретает повышение уровня достоверности и полноты измерений с помощью шести факторов производства в условиях всеобщего манипулирования стандартными экономическими показателями.

Достижение организацией этапа «Рассвет» означает максимальное развитие всех шести факторов производства. Таким образом, основной причиной возникновения про-

блем в компании является недостаточное их развитие, типичное для определенных стадий жизненного цикла.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизес. – СПб. : Питер, 2007. – 383 с.
2. Адизес, И. К. Управляя изменениями / И. К. Адизес. – СПб. : Питер, 2008. – 222 с.
3. Иншаков, О. В. Теория факторов производства в контексте экономики развития: науч. докл. на президиуме МАОН (Москва, 29 нояб. 2002 г.) / О. В. Иншаков. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2002. – 89 с.
4. Иншаков, О. В. «Ядро развития» в контексте новой теории факторов производства / О. В. Иншаков // Экономическая наука современной России. – 2003. – № 1. – С. 11–25.
5. Широкова, Г. В. Управление изменениями в российских компаниях : учебник / Г. В. Широкова ; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 3-е изд. – СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. – 480 с.
6. Adizes, I. Twelve Tips on Keeping Your Growing Business at Prime / I. Adizes. – L. A. : Manage 44, 3. – 1993. – P. 14–17.
7. Adizes, I. Managing: The Business of Mutual Trust and Respect / I. Adizes. – L. A. : Manage 45, 1. – 1993. – P. 26–28.

**ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT:
POTENTIAL OF ANALYSIS THE ENTERPRISE LIFE CYCLE**

Mezhonis Zakhar Viktorovich

Postgraduate student, Department of Management, Volgograd State University
zahar1988@inbox.ru
Prospect Universitetsky, 100, 400062 Volgograd, Russian Federation

Abstract. The theory of the enterprise's life cycle, as well as resource-factor ensuring the generation and implementation of management decisions are significant during the process of organizational change management. The article defines the relationships between the production factors development in organization and promotion along the life cycles curve of the company. Such an idea ensures a better track of the company's development throughout the period of its existence, and, consequently, better predicts upcoming problems and finds more profitable solutions.

Key words: organizational change management, life cycle theory, production factors, enterprise forecast, organizational problems.