

ПРОБЛЕМЫ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

УДК 334.7 : 005.2

Э. В. Кондратьев, И. С. Чемезов

ПОТЕРЯННАЯ МОДЕЛЬ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. *Актуальность и цели.* Рассматривается модель динамического развития предприятия, разработанная Б. Ливехудом в Нидерландах в 1954–1969 гг. и дополненная Ф. Глазлом в 1993 г. Сравнивая ее с наиболее известными моделями организационных изменений И. Адизеса и Л. Грейнера, авторы показывают преимущества данной модели для управления развитием предприятия. *Материалы и методы.* Ставится и решается вопрос о соответствии стадий в разных моделях развития предприятия. Ключом к анализу указанных моделей выступает выявление различий в концепциях «развитие предприятия» и «жизненный цикл предприятия (организации)». *Результаты.* Обобщены итоги анализа исследуемых моделей по ряду признаков: тип модели (теории); полнота, законченность модели; основная идея; переменные (факторы, влияющие на развитие); области изменений; элементы практической применимости; преимущества модели (теории); недостатки модели (теории). Анализ показывает, что в теории Ливехуда – Глазла преодолены несколько основных недостатков теории Адизеса и основных моделей жизненного цикла организации. Анализ различия концепций «развитие предприятия» и «жизненный цикл предприятия (организации)» открывает возможности сопоставления моделей, относящихся к разным концепциям. *Выводы.* Сравнительный анализ основных моделей развития и жизненного цикла предприятий показывает, что наиболее полной, системной и практичной является модель динамического развития предприятия Б. Ливехуда и Ф. Глазла. Использование данной модели при диагностике, управлении в фазе и фазовом переходе является на сегодняшний день наиболее оправданным.

Ключевые слова: развитие предприятия, жизненный цикл организации, организационные изменения.

E. V. Kondrat'ev, I. S. Chemezov

LOST MODEL: COMPARATIVE ANALYSIS OF THE BASIC CONCEPTS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

Abstract. *Background.* In article the model of dynamic development of the enterprise, developed by B. Livekhud in the Netherlands in 1954–1969 and supplemented by F. Glazl in 1993 is considered. Comparing it to the most known models of organizational changes by I. Adizes and L. Greyner, authors show advantages of this model in management of enterprise development. *Materials and methods.* The question of compliance of stages in different models of development of the enterprise is raised and solved. As key to the analysis of the specified models detection of dis-

inctions in concepts "enterprise development" and "life cycle of the enterprise (organization)" acts. *Results.* Results of the analysis of the studied models are generalized by a number of indicators: type of model (theory); completeness, completeness of model; main idea; variables (the factors influencing development); areas of changes; elements of practical applicability; advantages of model (theory); shortcomings of model (theory). The analysis shows that in Livekhud-Glazl theory some main shortcomings of the theory by Adizes and the main models of life cycle of the organization have been overcome. The analysis of distinction of concepts "enterprise development" and "life cycle of the enterprise (organization)" opens possibilities of comparison of the models relating to different concepts. *Conclusions.* The comparative analysis of the main models of development and life cycle of the enterprises shows that the full, system and practical is the model of dynamic development of the enterprise by B. Livekhud and F. Glazl. The use of this model at diagnostics, management in a phase and phase transition is today the most justified.

Key words: enterprise development, life cycle of enterprise (organization), organizational change.

Тема управления развитием предприятий является одной из самых обсуждаемых в сообществе российских ученых и консультантов по управлению. Использование моделей развития и моделей жизненного цикла в качестве основных теоретических инструментов изменений позволяет выявлять и прогнозировать основные типичные причины организационных кризисов и преодолевать эти кризисы, задавая ключевые ориентиры в направлениях развивающихся преобразований. И в то же время эти модели позволяют доступно, на понятном практикам языке объяснить, что и как нужно менять.

В самых полных обзорах [1–4] исследователи называют уже около тридцати моделей, описывающих организационное развитие и жизненный цикл организации [5–10]. Однако когда речь заходит о жизненных циклах и организационном развитии, приоритет в рассмотрении и использовании отдается, как правило, двум моделям – И. Адизеса и Л. Грейнера. Другие модели и теории при этом остаются в тени.

Одним из малоизвестных базовых построений для развития предприятия является теория динамического (или органического) развития предприятия Бернарда Ливехуда (Bernard Lievegoed) и Фридриха Глазла (Friedrich Glasl) [4]. В научной печати мы встречаем единичные упоминания данной теории [11, 12]. Авторы наиболее полных и обстоятельных обзоров, эксперты в данной области, такие как В. В. Щербина, С. Р. Филонович, Г. В. Широкова, Е. Б. Моргунов и другие, в своих публикациях [1–3, 13–16] попросту не упоминают эту теорию и построенную на ее основе модель.

Что могло стать причиной выпадения из внимания такой сильной с методологической и практической сторон теории? В свое время новаторская теория Б. Ливехуда была недооценена немецким научным сообществом, увлеченным тогда идеями теорий принятия решения, кибернетических систем управления и ситуационного мышления, в то время как в Нидерландах положения теории Б. Ливехуда были встречены с явным энтузиазмом как практиками, так и теоретиками. В России выход ограниченным тиражом (всего 999 экземпляров) в региональном издании русского перевода книги [4], никем не анонсированный и в результате сделавший ее достоянием узкого круга интересующихся исследователей, к сожалению, остался незамеченным.

Для обоснования полезности этой модели приведем сравнительный анализ модели Б. Ливехуда и Ф. Глазла с моделями И. Адизеса и Л. Грейнера.

Модель динамического (органического) развития предприятия Б. Ливехуда и Ф. Глазла

Модель динамического (органического) развития предприятия впервые была опубликована Ливехудом в 1969 г. [17]. Дальнейшая разработка концепции осуществлялась в НИИ (Исследовательском институте организационного развития) в Нидерландах, основанном Ливехудом, который он возглавлял более десяти лет. Ф. Глазл после 19 лет личной совместной работы с Б. Ливехудом в НИИ и активной консультационной деятельности на основе данной теории дополнил ее фазой ассоциации и рядом уточняющих положений, которые нашли отражение в немецком издании книги «Динамичное развитие предприятия», вышедшем в свет в 1993 г. [18].

Бернард Ливехуд один из первых предложил рассматривать развитие организации, применяя аналогию с развитием человека. Так, для описания развития предприятия он использует термин «социальный организм», хотя эту заслугу обычно приписывают И. Адизесу, в то время как его модель и изыскания были опубликованы в 1979 г., т.е. на 10 лет позже Б. Ливехуда.

Схематическое изображение модели развития Ливехуда – Глазла представлено в табл. 1 в контексте смещения основных задач и граничных проблем предприятия при прохождении идеально-типических фаз в своем развитии [4].

Таблица 1

Процесс динамического развития предприятия по Б. Ливехуду и Ф. Глазлу (сдвиг основных задач и граничных проблем)

Фазы	Метафора	Основная задача	Граничная проблема
1. Пионерская фаза	Предприятие как семья	Побуждение неформального общества. Импульсирование неформальной организации вокруг одной персоны	Управляемость системы
2. Дифференциальная фаза	Предприятие как организованный аппарат	Построение управляемого аппарата	Человеческие отношения
3. Интеграционная фаза	Предприятие как живой организм	Развитие целостного организма	Проблемы окружения
4. Ассоциативная фаза	Предприятие как участник биотопа	Ассоциативное объединение с окружающим миром	Властные блоки

Одно из основных достоинств теории Ливехуда – Глазла – это системность и целостность рассмотрения организации, которые достигаются за счет выделения, изучения и описания трех подсистем (культурной, социальной и технико-инструментальной) и составляющих их семи «конституирующих

сущностных элементов» (идентичность; политика, стратегия, программы; структура; люди, группы, климат, руководство; отдельные функции, органы; процессы, общий ход дела; физические средства) организации в процессе развития (табл. 2).

Ф. Глазл отмечает, что в социальной действительности между элементами существуют многообразные взаимные влияния и взаимные пересечения, которые в двухмерном изображении представляли бы запутанную сеть линий, которая все же сильно редуцировала бы многослойную действительность. Он пишет: «Проблема представления сходна с той, с которой мы сталкиваемся при попытке изображения анатомии и физиологии человека: в анатомическом атласе на одной странице изображена костная система, на другой – мускульная система, на третьей – нервная система и т.д. Читатель сам должен соединить все в целое, но и после этого он получит только схематический образ» [4].

Данная модель организации полностью соответствует научному взгляду на систему [19]: «... представить нечто как простую систему – значит описать это в четырех категориальных планах, а именно: 1) процесса; 2) функциональной структуры; 3) организованности материала (морфологии); 4) просто материала. Эти четыре описания должны быть отнесены к одному объекту и связаны между собой...».

Модель Б. Ливехуда и Ф. Глазла отличается также полнотой и содержательностью. Процесс развития предприятия в теории Ливехуда и Глазла можно схематично представить через анализ изменений каждого сущностного элемента и каждой подсистемы на четырех фазах развития предприятия: пионерская фазы; фаза дифференциации; фаза интеграции и фаза ассоциации. Основные характеристики каждого элемента в перечисленных четырех фаз развития предприятия представлены ниже (см. табл. 2).

Сравнительный анализ основных моделей организационных изменений

Сравнение модели Глазла и Ливехуда с моделями Адизеса и Грейнера начнем с сопоставления стадий моделей. Результаты сопоставления представлены в табл. 3.

И. Адизес начинает вести описание с момента, когда предприятие еще не сформировалось как таковое – существует только идея в голове ее будущего основателя. В моделях Грейнера и Ливехуда – Глазла аналогов этой стадии нет. Однако их наличие вовсе не является обязательным для моделей развития, так же, как и стадий, аналогичных «смерти» по Адизесу. Согласно диалектике – учению о развитии – формирование и разрушение системы не являются частью процесса развития, это рамки, ограничивающие данный процесс – «развитие разнопланово, многоуровнево и многоэтапно. Но несомненным должно быть исключение из развития момента возникновения самой системы и момента ее распада, ликвидации, прекращения существования» [20]. Таким образом, с точки зрения описания последовательности жизненного цикла, возможно, включение этих двух стадий и является оправданным, но существенной роли в понимании самого процесса развития не играет.

Стадии «младенчество» и «давай-давай», в которых ведущая роль отводится лидеру – основателю предприятия, идентичны «развитию через творчество» Грейнера и «пионерской фазе» Ливехуда – Глазла.

Таблица 2

Динамика изменений семи существенных элементов
и трех подсистем в процессе развития предприятия [9]

Элемент организации (область изменений)	1. Пионерская фаза	2. Дифференциальная фаза	3. Интеграционная фаза	4. Ассоциативная фаза
1	2	3	4	5
1. Идентичность	Личная идентичность индивидуальности пионера. Клиент всегда прав! Верность клиентам	Рациональное определение позиции. Анонимный рынок. Мышление внутри наружу	Сознательная работа над миссией. Лейт-образы, кредо, ориентировка на потребности клиентов	Ассоциация предельно определяется общественной пользой посредством диалога
2. Политика, стратегия, программы	Цели и основные положения нежны и интуитивны: верность, творчество, спонтанность	Принцип научности. Жесткое управление предприятием: прозрачность, управляемость, порядок	Участие в преобразованиях и коммуникабельность: инициатива, ответственность, самоорганизация	Руководящие положения проактивны с окружением как сообщество общей судьбы, без развитой сети контроля
Культурная подсистема	Предприятие как большая семья или род. Персонификация вплоть до культа личности, герой, легенды	Предприятие как сконструированный аппарат. Материальные символы, средства закрепления в первую очередь, ритуалы	Предприятие как живой организм. Сознательно рефлекслируемая и формируемая культура, символические акции, имматериальные, материальные и персональные символы	Предприятие как профилированный член биотопа. Сознательное попечение о культуре, обсуждение вопросов культуры в биотопе предприятий

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5
3. Структура	Ни формализации, ни твердых установок. Широкая гребенчатая структура вокруг пионера и его ближайших соратников, гибкость	Формализация, функциональное членение, штабно-линейная структура. Руководящие уровни специализируются на констатирующем, организующем и дирижирующем управлении	Смесь формальных и неформальных структур. Федеративное объединение относительно автономных отделений предприятия, ориентированных на группы клиентов и виды продукции	Прозрачность границ организации. Внутреннее и внешнее объединение относительно самостоятельных единиц. Органы связи с внешними организациями
4. Люди, группы, климат, руководство	Харизматическое авторитарное. Прямые неформальные, личные контакты, теплота	Предметно-ориентированное руководство. Технически и бюрократически оснащенные контакты. Никакой командной работы. Холодность и дистанцирование	Агогически-ситуационное управление. Стратегическое управление персоналом. Формальные и неформальные контакты. Работа в командах, теплота, сближение	Высокая прозрачность агогически-ситуационного управления. Развитие персонала также в бытопе предприятий. Совместная работа как граждан
5. Отдельные функции, органы	Концентрация задач вокруг личностей, успех благодаря всесторонним функциям	Рациональное распределение задач и специализация. Жесткие должностные инструкции. Разделение функций планирования, исполнения и контроля	Предметные и целевые критерии для разделения функций. Расширение круга задач, интегрированные функции, гибкость	Расширение делового горизонта при постановке задач и реализации процессов. Менеджмент сшивки и внешняя ротация работ
Социальная подсистема	Неформальные образования способствуют установлению связей. Чувство "Мы". Эксклюзивность	На переднем плане стоят формальные аспекты. Построение аналогично технико-инструментальной подсистеме	Социальная подсистема становится носительницей организационного развития. Эмансипация и развитие людей	Дальнейшая забота о развитии социальной подсистемы. Расширение за пределы формальных границ предприятия

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5
6. Процессы, общий ход дела	Подвижность, импровизация, работа как в мастерской, индивидуальное производство вместо стандарта	Стандартизация и рутина. Действия запланированы, формализованы, механизированы и по возможности автоматизированы. Централизованные места координации	Гибкое управление процессами внутри заданных ограничений посредством задействованных в них людей. Смесь самопланирования и самоуправления с планированием сверху	Расширение процессуального мышления и самоуправления. Менеджмент спивочных мест. Отказ от буферных зон и страховочной сети (философия «точно вовремя»)
7. Физические средства	Здания, машины, инструменты и т. д. рассматриваются только как подчиненные средства, использование их носит импровизационный характер	Техническая ориентировка определяет продвижение по службе. Техническая логика распространяется также на социальную сферу. Центральное место принадлежит информационным технологиям	Помещения и оборудование распределяются по социальным критериям. «Мягкая технология» допускает обслуживание командами. Информационные технологии используются децентрализованно	Оборудование ориентировано на командную работу. Существенное упрощение поддержки посредством робототехники. Исключительно экономное использование площадей, капитала
Технико-инструментальная подсистема	Имеет очень подчиненное значение	Определяет стиль мышления во всех областях	Рассматривается как равноценная со всеми остальными подсистемами	Подчинена общим требованиям

Анализ соотношения стадий моделей организационных изменений

И. Адизес (I. Adizes)	Л. Грейнер (L. Grayner)	Ф. Глазл и Б. Ливехуд (F. Glasl, B. Lievegoed)
Выхаживание		
Младенчество	Развитие через творчество	Пионерская фаза
<i>Смерть во младенчестве</i>		
Давай-давай		
<i>Ловушка основателя или семейственности</i>	<i>Кризис лидерства</i>	<i>Кризис пионерской фазы</i>
Юность	Развитие через директивное руководство	Фаза дифференциации
	<i>Кризис автономии</i>	
	Развитие через делегирование	
<i>Преждевременное старение</i>	<i>Кризис контроля</i>	<i>Кризис фазы дифференциации</i>
	Развитие через координацию	
	<i>Кризис «красных флажков»</i>	
Рассвет	Развитие через сотрудничество и участие	Фаза интеграции
<i>Стабилизация</i>	<i>Кризис...</i>	<i>Кризис фазы интеграции</i>
<i>Аристократизм</i>		
<i>Ранняя бюрократизация</i>		
<i>Бюрократизация</i>		
<i>Смерть</i>		
		Фаза ассоциации

Так же, как и кризисы, следующие за этой фазой, носят абсолютно однородный характер, что хорошо видно и по их названиям – «ловушка основателя», «кризис творчества», кризис пионерской фазы. На данном этапе основной проблемой становится переход к профессиональному руководству.

«Юность» по Адизесу, когда компания начинает жить отдельно от основателя, соответствует стадии «Директивного руководства» Грейнера и началу дифференциальной фазы Ливехуда – Глазла.

У Грейнера период от начала профессионального руководства до превращения предприятия в команду рассмотрен наиболее подробно. Стадии «директивное руководство» и «делегирование» вписываются в рамки фазы дифференциации Ливехуда – Глазла. Следует отметить, что значительной, кардинальной перестройки организационных принципов на протяжении этих трех стадий не происходит. На 2-й стадии («Директивное руководство») управление из рук собственника-основателя передается в руки профессионального наемного менеджера, выстраивается управленческий аппарат. На 3-й стадии («Делегирование») разделяются (дифференцируются) основные функции подразделений и специалистов. По сути, впервые строится целостная организационная структура в традиционном смысле. На 4-й стадии («Координация») руководство проводит незначительную отладку процессов, пытается противостоять центробежным силам, возникшим в результате разделения. Происходит попытка уси-

ления центра и ослабления периферии, но значительных успехов данные действия не приносят. В итоге данная стадия превращается в тупиковую ветвь развития. По отношению к фазам модели Ливехуда – Глазла эту стадию следует отнести к кризису дифференциальной – началу интегральной фазы. 5-я стадия Грейнера «Рост через сотрудничество» близка по всем параметрам к интегральной фазе Ливехуда – Глазла, а также «Расцвету» Адизеса.

«Расцвет», по Адизесу, в общих чертах напоминает интегральную фазу Ливехуда и Глазла, однако автор модели жизненного цикла не указывает здесь главные особенности, способствующие развитию и успеху – командность работы, коллегиальность принятия решений и высокий уровень корпоративного духа. В целом границы между фазами Адизеса очень размыты.

Дальнейшие стадии модели Адизеса, начиная от «Аристократизма» и заканчивая «Смертью», представляют собой, по сути, цепь кризисов, следующих за стадией «Расцвета» (интегральной фазой Ливехуда – Глазла или стадией роста через сотрудничество Грейнера). Для Адизеса больше нет движения вперед, он считает, что можно лишь вернуться к лучшим временам, оставив старение. Как было отмечено выше, данные изменения в организации не являются развитием – это инволюция, регрессия.

Фаза ассоциации модели Ливехуда – Глазла является существенным дополнением к стадиям, рассмотренным в моделях Адизеса и Грейнера. Включенная Фридрихом Глазлом в модель динамичного развития предприятия несколько позднее (1993), чем три предыдущие (1969), данная фаза отражает современное развитие менеджмента и значительно обогащает теорию развития предприятий. Наличие фазы ассоциации делает теорию развития применимой даже к самым крупным мировым корпорациям.

Из проведенного сопоставления мы видим, что модель Ливехуда и Глазла является наиболее полной с содержательной точки зрения – ни в модели Грейнера, ни в модели Адизеса мы не находим аналога фазы ассоциации, венчающей процесс развития.

Примечательно, что модель Грейнера предлагает в содержательном смысле не меньше стадий развития, чем модель Адизеса, при этом отдельные этапы у Грейнера рассмотрены более подробно и системно, хотя некоторые исследователи считают, что модель Грейнера уступает модели Адизеса как недостаточно полная. Впрочем, это замечание опять-таки восходит к различию концепции развития предприятия от концепции жизненного цикла.

Следует отметить, что модель Адизеса с 1979 г. практически не изменилась, в то время как реалии бизнеса претерпели существенные изменения. Всему миру стала известна концепция бережливого производства (lean production) японских предприятий, соответствующая фазе ассоциации, включенной Ф. Глазлом в модель динамичного развития Б. Ливехуда.

Еще одним несомненным преимуществом модели Ливехуда – Глазла, делающим ее по-настоящему научной и обоснованной в теоретическом плане, является ее соответствие принципам и законам диалектики. Признаки развития предприятия, описанные Бернардом Ливехудом, вполне соответствуют общим признакам развития систем в диалектике. В частности, Ливехуд говорит о «слоистой» природе процесса развития: «Каждый раз на высшей плоскости интеграции проявляются предшествующие качества («слоистая модель»)» [4]. Это соответствует общему признаку развития в диалектике: развитие «есть такое изменение состояний, которое происходит при условии со-

хранения их основы, т.е. некоего исходного состояния, порождающего новые состояния. Сохранение исходного состояния или основы... только и делает возможным осуществление закономерностей развития» [21].

Обобщая итоги анализа моделей, представим результаты сравнения в виде таблицы, характеризующей каждую из них по ряду признаков (табл. 5).

В теории Ливехуда – Глазла преодолены несколько основных недостатков теории Адизеса и основных моделей жизненного цикла организации, указанные С. Р. Филоновичем [22]:

– **нечеткая взаимосвязь с другими областями менеджмента.** Семь сущностных элементов системы дают полное представление и являются предметами специальных отраслей менеджмента, о чем подробнее будет показано далее;

– **основные модели отражают особенности индустриальной экономики.** Так, частным примером развития в фазе ассоциации является концепция бережливого предприятия, что, по мнению Дж. Вумека и Д. Джонса, является противоположностью массового производства – парадигмы индустриальной экономики;

– **модели жизненного цикла организации должны учитывать переход к «обществу знания».** Прозрачность границ организации, высокая прозрачность ситуационного управления, развитие персонала в биотопе предприятий, расширение делового горизонта при постановке задач и реализации процессов, менеджмент сшивки и внешняя ротация работ, ориентация оборудования на командную работу – все это говорит об открытости границ и реализации идей «общества знаний»;

– **основные модели жизненного цикла организации не учитывают возможности концептуальных циклов.** Поскольку концептуальные циклы связаны с развитием знания, то такая возможность заключается в механизме динамичного развития, основанном на накоплении организационных знаний и процессе эмансипации. Каждая последующая фаза отличается от предыдущей более высокой степенью сложности и дифференциации. Кроме того, ассоциативная фаза подразумевает процесс обмена знаниями в биотопе (сообществе) предприятий, а «... изменения всякий раз предполагают смену парадигм» [4].

Возникает вопрос: почему, несмотря на все указанные ограничения и недостатки, модель Адизеса до сих пор используется и пропагандируется? Ответ на этот вопрос мы находим у Г. В. Широковой: «По мнению специалистов, большинство российских организаций в настоящее время находятся в конце стадии «давай-давай» и начинают переход на стадию «юность» [23], т.е. пытаются выбраться из «ловушки молодости», перейти к регулярному, профессиональному менеджменту. Действительно, на данном отрезке модель достаточно объективна и применима. А вот если консультант по развитию попытается использовать модель Адизеса в компании, испытывающей некоторые трудности на стадии «юность», вряд ли ему удастся найти в ней четкие ответы для поиска необходимых преобразований.

Причем, тезис Г. В. Широковой вполне соответствует взглядам Глазла и Ливехуда, касающимся периода времени, необходимого для перехода к следующей фазе развития. В частности, Ф. Глазл говорит о так называемом «time-spans», т.е. временном горизонте, который необходим различным категориям сотрудников в соответствии с уровнем ответственности и сроком реализации их задач.

Таблица 5

Сравнительный анализ теорий организационных изменений

Теория, автор (год публикации)	Эволюционно- революционная модель Л. Грейнера (1972 г.)	Организмическая аналогия И. Адизеса (1979 г.)	Теория динамичного развития предприятия Б. Ливехуда и Ф. Г. Глазла (1969 г., дополнена в 1993 г.)
1	2	3	4
Тип модели (теории)	Модель развития предприятия	Модель жизненного цикла	Модель развития предприятия (системо- эволюционная теория)
Полнота, законченность модели	Незаконченная модель (открытый финал, возможно, связанный с идеей непрерывного развития). Отсутствует аналог фазы ассоциации	Неполная модель. Иллюзия законченности создается за счет включения в модель нескольких последовательных этапов инволюции (процесса, обратного развитию), ведущих к «смерти» организации	Наиболее полная, логически завершенная и актуальная модель. Аналоги фазы ассоциации (высшей стадии) отсутствуют в других моделях
Основная идея	Переход на следующую стадию невозможен без совершения революционных изменений. «Каждая стадия – это одновременно следствие предыдущей фазы и причина или основание для последующей» [2]	Ход жизнедеятельности организации во многом схож с ходом жизни человека. Основное отличие состоит в том, что организация может сохранять «вечную молодость» или омолаживать себя, оставаясь на пике своего развития. Старение организации является скорее «моральным» (старением методов и концепции управления), а не «физическим» (старение технологий, продукта, бизнес-модели)	Организация как «социальный организм», не как чисто рациональная конструкция, но как результат сложного взаимодействия факторов внешнего и внутреннего мира, как продукт и сознательного человеческого деяния и неосознаваемых, неподвластных управлению воздействий человеческого и межчеловеческого мышления, чувствования и воления [4].
Переменные, факторы, вливающие на развитие	Возраст организации; размер организации; темпы роста отрасли	Возраст, размер, гибкость и контроль. нормальные проблемы и патологии, разнообразие, сложность	Изменение положения в полях напряженности: культурная – социальная – технично-инструментальная подсистема; внутреннее – внешнее; индивидуум – общество; власть – идеал; централизация – децентрализация управления; прошлое – будущее и т.д.

Окончание табл. 5

1	2	3	4
<p>Области изменений (функции, изменяющиеся под воздействием переменных)</p>	<p>Приоритет менеджмента; организационная структура; степень формализации; стиль высшего руководства; система контроля; акцент в вознаграждении менеджмента</p>	<p>Приоритеты 4-х видов деятельности (лидерских качеств): достижения результатов (Р), предпринимательской деятельности (Е), формальных правил и процедур (А), интеграции персонала (I) [2]. Структурная форма, формализация политик и процедур [1]</p>	<p>3 подсистемы (аналогия с душой, телом и духом человека) и 7 сущностных элементов. Смена концепции управления. Смена парадигм организации и управления.</p>
<p>Конкретные элементы практической применимости</p>	<p>Дает общее понимание процесса, но не предлагает конкретной методики проведения изменений</p>	<p>Содержит обобщенную методiku проведения действий. Возникает необходимость дополнительных инструментов для проведения организационной диагностики – данная теория их не дает</p>	<p>Дает инструменты для диагностики фазы (и проблем), осуществления фазового перехода и управления в фазе.</p>
<p>Преимущества модели (теории)</p>	<p>Ясная логика развития организации; понимание принципов выхода из организационных кризисов [22]</p>	<p>Независимость от отрасли; ненормативный подход; «сценарный» подход; необязательность гибели организации [22]. Преодоление самоупокоенности менеджмента за счет характера цикличности и неминуемой угрозы спада</p>	<p>Переход в фазах развития полностью соответствует законам диалектики. Учет не только внутренних, но и внешних факторов, влияющих на развитие. Системность. Ясность хода развития.</p>
<p>Недостатки модели (теории)</p>	<p>Размер как единственный критерий роста организации; модель развития менеджмента, а не организации [22]</p>	<p>Нечеткая взаимосвязь с другими областями менеджмента; отсутствие явных критериев развития компании. Противоречие: с одной стороны, стабильность ведет к упадку, с другой – изменения на пике развития направлены на сохранение достигнутого состояния.</p>	<p>Некоторая сложность понимания, обусловленная научностью и системностью модели</p>

Данная аналогия переносится и на ход развития организации: «Чтобы не просто хлопотать вокруг симптомов, некоторые высшие руководители должны располагать временным горизонтом, по меньшей мере, от десяти до двенадцати лет. ...Дольше всего происходит изменение культуры предприятия. Для этого требуется ...временная перспектива примерно в десять лет и более» [4]. С момента перехода экономики России к рыночному типу и образованию первых коммерческих предприятий послесоветского времени как раз прошло около двадцати лет.

Таким образом, сравнительный анализ основных моделей организационных изменений, в том числе моделей развития и жизненного цикла предприятий, показывает, что наиболее полной, системной и практичной является модель динамичного развития предприятия Б. Ливехуда и Ф. Глазла. Использование данной модели при диагностике, управлении в фазе и фазовом переходе является на сегодняшний день наиболее оправданным.

Список литературы

1. **Широкова, Г. В.** Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы / Г. В. Широкова // Российский журнал менеджмента. – 2007. – № 3. – С. 85–90.
2. **Кушелевич, Е. И.** Модели жизненных циклов организаций / Е. И. Кушелевич, С. Р. Филонович // Менеджмент: век XX – век XXI / под ред. О. С. Виханского. – М.: Экономистъ, 2004. – С. 304–320.
3. **Моргунов, Е. Б.** Организационное поведение: учеб. пособие / Е. Б. Моргунов. – М.: Изд-во МГУПИ, 2006.
4. **Глазл, Ф.** Динамичное развитие предприятия: Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными / Ф. Глазл, Б. Ливехуд. – Калуга: Духовное познание, 2000. – 197 с.
5. **Lippitt, G. L.** Crisis in a developing organization / G. L. Lippitt, W. A. Schmidt // Harvard Business Review. – 1967. – V. 45, № 6. – P. 102–112.
6. **Greiner L. E.** Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review (Рус. пер: **Грейнер, Л. Е.** Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Е. Грейнер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». – 2002. – № 4. – С. 76–94; 1972. – № 50 (4). – С. 37–46.
7. **Кац, Д.** Организационная структура / Д. Кац, Р. Канн. – М., 1978.
8. **Адизес И.** Теория жизненных циклов организации. – М., 1979, 1999.
9. **Куинн, Р.** Интегративная модель / Р. Куинн, К. Камерон. – М., 1983.
10. **Шейн, Э. Х.** Модель развития корпоративной культуры / Э. Х. Шейн. – СПб.: Питер, 1985. – 336 с.
11. **Николаев, И. Г.** Современные теоретические подходы к развитию организации: эволюционные теории / И. Г. Николаев // Проблемы современной экономики. – 2006. – № 1/2.
12. **Павлуцкий, А.** Менеджмент третьего тысячелетия: системно-эволюционный подход к развитию организаций / А. Павлуцкий, Е. Павлуцкая, О. Алехина // Управление персоналом. – 2001. – № 2. – С. 66–69.
13. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / В. В. Щербина [и др.]. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.
14. **Широкова, Г. В.** Управленческие стереотипы и жизненный цикл организации / Г. В. Широкова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». – 2005. – № 2. – С. 42–56.

15. Широкова, Г. В. Характеристики стадий жизненного цикла российских компаний, созданных «с нуля» / Г. В. Широкова // Российский журнал менеджмента. – 2007. – № 4. – С. 3–20.
16. Широкова, Г. В. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний (эмпирический анализ) / Г. В. Широкова, И. С. Меркурьева, О. Ю. Серова // Российский журнал менеджмента. – 2006. – № 3. – С. 3–26.
17. Lievegoed, B. *Organisaties in ontwikkeling* / B. Lievegoed. – Rotterdam : Lemniscaat, 1969.
18. Glasl, F. *Dynamische Unternehmensentwicklung: Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanken Unternehmen werden* / F. Glasl, B. Lievegoed. – Stuttgart : Verlag Freies Geistesleben Stuttgart, 1993.
19. Щедровицкий, Г. П. *Избранные труды* / Г. П. Щедровицкий. – М. : Шк. культ. полит, 1995. – 477 с.
20. Алексеев, П. В. *Философия : учеб.* / П. В. Алексеев, А. В. Панин. – М. : ТК Велби ; Проспект, 2003. – 608 с.
21. Свидерский, В. И. *О некоторых особенностях развития* / В. И. Свидерский // Вопросы философии. – 1985. – С. 27–28.
22. Филонович, С. Р. Слайд-презентация доклада на тему «Модели жизненных циклов организации: достижения и проблемы теории» / С. Р. Филонович // Российская ассоциация бизнес-образования. – 2009. – URL: <http://www.rabe.ru/downloads/file/Filonovich.ppt> (дата обращения: 17.01.2010).
23. Широкова, Г. В. *Управление изменениями в российских компаниях : учеб.* / Г. В. Широкова. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2009. – 480 с.

References

1. Shirokova G. V. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian journal of management]. 2007, no. 3, pp. 85–90.
2. Kushelevich E. I., Filonovich S. R. *Menedzhment: vek XX – vek XXI* [Management: XX century – XXI century]. Moscow: Ekonomist", 2004, pp. 304–320.
3. Morgunov E. B. *Organizatsionnoe povedenie: ucheb. posobie* [Organizational behaviour: tutorial]. Moscow: Izd-vo MGUPI, 2006.
4. Glazl F., Livekhud B. *Dinamichnoe razvitie predpriyatiya: Kak predpriyatiya-pionery i byurokratiya mogut stat' effektivnymi* [Dynamic development of entrepreneurship: How pioneer-entreprises and the bureaucracy can become effective]. Kaluga: Dukhovnoe poznanie, 2000, 197 p.
5. Lippitt G. L., Schmidt W. A. *Harvard Business Review*. 1967, vol. 45, no. 6, pp. 102–112.
6. Greiner L. E. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya «Menedzhment»* [Bulletin of Saint-Petersburg University. Series “Management”]. 2002, no. 4, pp. 76–94; 1972, no. 50 (4), pp. 37–46.
7. Kats D., Kann R. *Organizatsionnaya struktura* [Organizational structure]. Moscow, 1978.
8. Adizes I. *Teoriya zhiznennykh tsiklov organizatsii* [Theory of life cycles of organizations]. Moscow, 1979, 1999.
9. Kuinn R., Kameron K. *Integrativnaya model'* [Integrative model]. Moscow, 1983.
10. Sheyn E. Kh. *Model' razvitiya korporativnoy kul'tury* [Model of corporative culture development]. Saint-Petersburg : Piter, 1985, 336 p.
11. Nikolaev I. G. *Problemy sovremennoy ekonomiki* [Problems of modern economy]. 2006, no. 1/2.
12. Pavlutskiy A., Pavlutskaya E., Alekhina O. *Upravlenie personalom* [Human resource management]. 2001, no. 2, pp. 66–69.

13. Shcherbina V. V. et al. *Upravlenie chelovecheskimi resursami: menedzhment i kon-sul'tirovanie* [Human resource management: management and construction]. Moscow: Nezavisimyy institut grazhdanskogo obshchestva, 2004, 520 p.
14. Shirokova G. V. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya «Menedzhment»* [Bulletin of Saint-Petersburg University. Series "Management"]. 2005, no. 2, pp. 42–56.
15. Shirokova G. V. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian journal of management]. 2007, no. 4, pp. 3–20.
16. Shirokova G. V., Merkur'eva I. S., Serova O. Yu. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian journal of management]. 2006, no. 3, pp. 3–26.
17. Lievegoed B. *Organisaties in ontwikkeling* [Organizations in developing]. Rotterdam: Lemniscaat, 1969.
18. Glasl F., Lievegoed B. *Dynamische Unternehmensentwicklung: Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanken Unternehmen werden* [Dynamic business development: How pioneer-entreprises and the bureaucracy can become effective]. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben Stuttgart, 1993.
19. Shchedrovitskiy G. P. *Izbrannye trudy* [Selected works]. Moscow: Shk. kul't. Polit, 1995, 477 p.
20. Alekseev P. V., Panin A. V. *Filosofiya: ucheb.* [Philosophy: textbook]. Moscow: TK Velbi; Prospekt, 2003, 608 p.
21. Sviderskiy V. I. *Voprosy filosofii* [Problems of philosophy]. 1985, pp. 27–28.
22. Filonovich S. R. *Rossiyskaya assotsiatsiya biznes-obrazovaniya* [Russian Association of Business-education]. 2009. Available at: <http://www.rabe.ru/downloads/file/Filonovich.ppt> (accessed 17 January 2010).
23. Shirokova G. V. *Upravlenie izmeneniyami v rossiyskikh kompaniyakh: ucheb.* [Measurement management in Russian companies: textbook]. Saint Petersburg: Vysshaya shkola menedzhmenta, 2009, 480 p.

Кондратьев Эдуард Викторович

доцент, кафедра менеджмента,
Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства (Россия,
г. Пенза, ул. Титова, 28)

E-mail: edwabc@yandex.ru

Kondrat'ev Eduard Viktorovich

Associate professor, sub-department
of management, Penza State University
of Architecture and Construction
(28 Titova street, Penza, Russia)

Чемезов Игорь Станиславович

старший преподаватель, кафедра
менеджмента, Пензенский
государственный университет
архитектуры и строительства
(Россия, г. Пенза, ул. Титова, 28)

E-mail: chemezoff@list.ru

Chemezov Igor' Stanislavovich

Senior lecturer, sub-department
of management, Penza State University
of Architecture and Construction
(28 Titova street, Penza, Russia)

УДК 334.7 : 005.2

Кондратьев, Э. В.

Потерянная модель: сравнительный анализ основных концепций развития предприятия / Э. В. Кондратьев, И. С. Чемезов // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. – 2013. – № 1. – С. 65–79.