

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СПОСОБНОСТИ КАК РЕСУРС РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Е.Ю. Кузнецова, О.О. Подоляк, Албаша Тауфик

*Уральский федеральный университет имени первого Президента России
Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург, Россия*

На основе палитры подходов к формированию жизненных циклов, которые позволяют с разных ракурсов увидеть и сформулировать специфику кризисов развития и рекомендаций по развитию, выделена модель анализа жизненного цикла организации и факторов, обеспечивающих ее развитие в долгосрочной перспективе голландских авторов Б. Ливехуда и Ф. Глазла. Сделан вывод об отличиях модели жизненного цикла данных авторов от других наиболее известных моделей. Наиболее существенным отличием является трактовка стадий развития организации, при которой в центр научного взгляда на фазы цикла развития организации поставлены ее организационные способности. Рассмотрена роль «пространства отношений», которое в дополнение к «пространству деятельности» формирует организационные способности, обеспечивающие преодоление кризисов развития. В практической части обобщены итоги анализа четырех предприятий среднего бизнеса, находящихся на этапе перехода с фазы дифференциации на фазу интеграции, которые демонстрируют фокус внимания сотрудников организаций, заинтересованных в их развитии. Показана доминирующая роль анализа «пространства отношений» при диагностике работниками проблем развития и формировании организационных способностей в процессе этой аналитической деятельности. Продемонстрирована актуальность использованной модели Ф. Глазла и Б. Ливехуда для анализа и проектирования развития предприятия среднего бизнеса, находящегося на стадии перехода на фазу интеграции. Сделан вывод об отличиях формирования организационных способностей для предприятий малого, крупного и среднего бизнеса.

Ключевые слова: организационные способности, пространство деятельности, пространство отношений, жизненный цикл организации, пионерская фаза, фаза дифференциации, фаза интеграции, ассоциативная фаза, предприятия среднего бизнеса, ценностная цепочка.

Введение. Организационные способности в концепции жизненного цикла организации

С помощью концепции жизненного цикла можно получить объяснение причин организационных изменений, причин кризисных ситуаций и источников роста современных организаций. Жизненный цикл предприятия изучался многими исследователями с разных ракурсов. Жизненный цикл предприятия рассматривается в работах Л. Грейнера [1], И. Азидеса [2], Б. Ливехуда [3], Дж. Р. Кимберли, Д. Кимберли, Р. Майлза [4], Д. Миллера и П. Фрейзена [5], Ф. Глазла [6]; жизненный цикл продукта – Т. Левитта [7], Ф. Котлера [8]; жизненный цикл технологии и стратегической зоны хозяйствования – И. Ансоффа [9]; жизненный цикл отрасли – П. Дойля [10], Р. Гранта [11], М. Портера [12]; жизненный цикл работника организации – Л. Смитера [13], А. Пригожина [14].

Нас в исследовании интересует жизненный цикл организации, поскольку именно организации являются субъектами экономической жизни территории, государства. Организации создают продукт, востребованный на рынке, их продукт создает суммарный ВВП страны, они являются налогоплательщиками, и тем самым формируют бюджет территориального образования и государства. Причем научная школа, к которой принадлежит

коллектив авторов, изучает именно производственные организации – предприятия [15, 16 и др.].

Наиболее известные модели жизненного цикла организации – это модели Ларри Грейнера (1972) и Ицхака Азидеса (1979). Суть их состоит в том, что у организации (подобно живому организму) выделяют этапы развития с присущими им характеристиками, относящимися к производственной деятельности и к межличностным отношениям, характерным для конкретного этапа. Иные авторы, указанные как специалисты по исследованию жизненного цикла организаций/предприятий, имеют трактовки этапов развития и кризисов, весьма похожие на трактовки Грейнера и Азидеса. Исключение составляют авторы Б. Ливехуд и Ф. Глазл, на их трактовке остановимся ниже. Среди российских ученых, внесших вклад в изучение вопросов эволюционных процессов в экономической теории, необходимо отметить Г.В. Широкову [17], С.Р. Филоновича [18], которые сделали попытку собрать «палитру» моделей жизненного цикла, проследить взаимосвязь жизненного цикла продукта с жизненным циклом технологий, жизненного цикла организации с жизненным циклом отрасли и т. д.

В нашем исследовании нас заинтересовала модель Глазла–Ливехуда (2000), которая рассматривает жизненный цикл организации, заменяющий этап спада, представленный в моделях более ран-

Управление социально-экономическими системами

них исследователей, развитием внутреннего предпринимательства и встраивания во внешнюю ценностную цепочку (кооперацию с внешними партнерами), тем самым формируя расширенный цикл развития, включающий в себя фазу интеграции, а затем – ассоциативную фазу (рис. 1).

Данный механизм развития актуальнее всего для российских предприятий среднего бизнеса, которые активно отыскивают внешние ценностные цепочки или создают таковые самостоятельно, что эмпирически подтверждает адекватность модели.

Авторская трактовка концепции жизненного цикла Глазла–Ливехуда

Концепция «динамичного развития предприятия» Глазла и Ливехуда, развивая концепцию

жизненного цикла предприятия, основывается на эволюционных фазах жизнедеятельности организации, когда фирма развивается, решая встающие перед ней проблемы, что схематично представлено на рис. 1. Преодоление проблемных точек перехода демонстрирует наличие у предприятия организационных способностей, способностей к изменениям [19, 20]. Характеристика основных признаков фаз развития предприятий представлена в табл. 1.

В данной концепции четко выделяются и обсуждаются два «пространства» организации – «пространство деятельности» и «пространство отношений» (термины Б. Ливехуда и Ф. Глазла). Две названные составляющие жизни предприятия

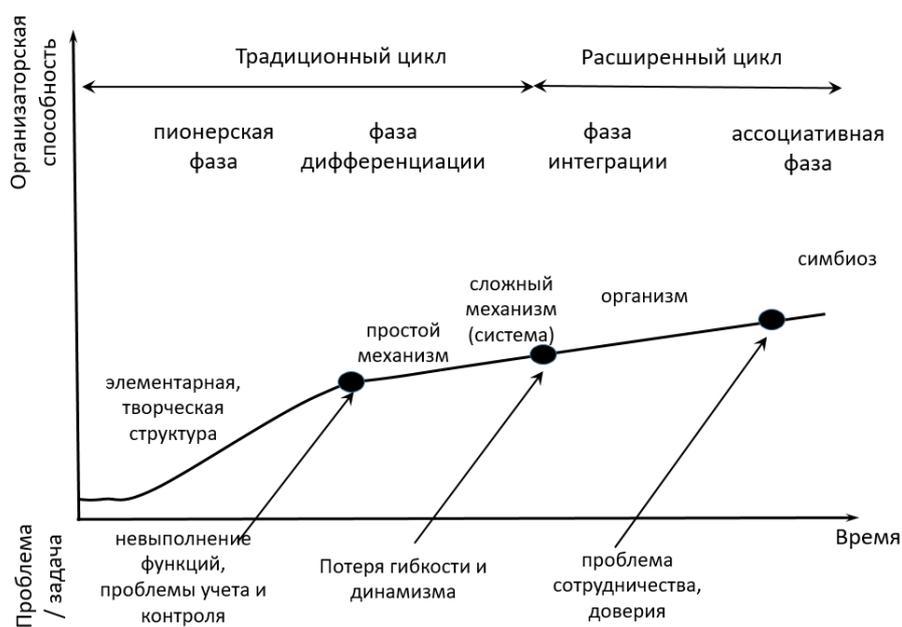


Рис. 1. Жизненный цикл организации (по Б. Ливехуду и Ф. Глазлу)

Фазы эволюционного развития предприятия (по [6], интерпретация авторов статьи)

Таблица 1

Фазы развития (по Глазлу, Ливехуду)	Метафора понимания организации	Основные признаки фазы, фокус организационных способностей (выделено жирным шрифтом)
Пионерская фаза (предпринимательская)	Традиционный цикл	Энтузиазм создателя бизнеса ; повышенная мотивация совместного труда; отсутствие разделения управленческого труда
Дифференциация ранняя		Структурирование и формализация; стандартизация; автоматизация
Дифференциация поздняя		
Фаза интеграции	Расширенный цикл	Акцент на внутреннем предпринимательстве ; организация – социальная система; самоконтроль самопланирование; работа в команде
Ассоциативная фаза		Согласование ; сотрудничество вместо соперничества; «разделенный» успех

практически неотделимы друг от друга, обуславливая функционирование каждого, так как оба пространства оказывают взаимное влияние друг на друга, но особое значение пространство отношений приобретает на этапе расширенного цикла существования организации.

Начальные этапы, первая и вторая фазы развития предприятия, не отличаются от трактовки данных фаз циклов в других концепциях развития организации [1, 2 и др.] и направлены на создание жизнеспособного предприятия, а затем – на структурирование, регламентацию и автоматизацию процессов организации как системы, на формализованное устройство сложной системы. Когда в организации обнаруживаются признаки кризиса развития первой фазы, а это связано чисто с физическим ростом организации – принимается решение о структуризации и регламентации, для этого разработана масса инструментов и подходов. Все внимание сосредоточено на «пространстве деятельности», ярко выражено стремление выстроить организацию как машину. Работа трудоемкая, но выполнимая. Она, как правило, не вызывает сопротивления со стороны работников организации и не сопровождается сомнениями руководителя в ее целесообразности, результаты проявляются быстро и дают несомненный прирост конкурентоспособности организации. Большинство российских предприятий – и малых, и средних, и крупных – находятся в настоящее время на данной стадии развития.

Авторы концепции утверждают, и это подтверждается практикой, что на стадии «поздней дифференциации» культура организационных отношений начинает выходить на передний план в обеспечении конкурентоспособности компании, социальная подсистема становится носителем организационного развития, проявляется интерес к персоналу не только как к исполнителю отдельных работ и функций, но как к специфическому ресурсу, призванному обеспечить развитие предприятия. Фаза интеграции – фаза, требующая объединения дифференцированных функций и их носителей – исполнителей на новом витке развития с целью преодоления бюрократизма и формирования культуры предпринимательства рядовыми работниками уже внутри организации. Тройной границей отмечен кризис перехода на расширенный цикл развития.

Почему это происходит? Под влиянием внешней конкурентной среды предприятие естественно развивает свой продукт и (или) рынок. Когда глубокая дифференциация функций становится препятствием для развития, становятся необходимыми горизонтальные взаимодействия. Как вариант – при разработке нового продукта создаются проектные команды, в которые входят конструкторы, технологи, маркетологи, экономисты, которые должны согласовать свои разнородные интересы при создании новшества. Второй вариант развития организационных способностей – формирование

адаптивной изменением организационной культуры, которая позволяет развитию состояться без формирования проектных команд. Тот и другой вариант требует от предприятия усилий – со стороны персонала и финансовых. Возникает проблема «координации» и задача формирования атмосферы внутреннего партнерства. Организационные способности приобретают первостепенное значение.

Отмеченные в табл. 1 признаки интегративной и ассоциативной фаз не формируются автоматически, над их созданием менеджерам и персоналу организации следует усердно работать [21]. Если менеджмент организации не в состоянии обеспечить организационные способности – создать и поддержать – возникает непреодолимый кризис организационного развития предприятия, который приводит чаще всего к дроблению предприятия на основе деления ресурсов, то есть возврату на пионерскую стадию развития, или к полной ликвидации предприятия – это наиболее вероятный сценарий развития малых предприятий. Когда вся деятельность организации стандартизирована и формализована, и при этом начинают ощущаться граничные проблемы второй фазы, решение невозможно принять административно без активного вовлечения организационных способностей. Если организации удастся преодолеть данный «кризис отношений», то на следующих фазах развития руководство предприятия приходит к пониманию важности и деятельности, и организационных отношений.

Ассоциативная фаза предполагает объединение самостоятельных предприятий в рамках ценностной цепочки на основе политики конкуренции. Таким образом, организационные способности предполагают изменения в мышлении: персонал должен стать не только важным ресурсом, а источником успеха и конкурентоспособности. С фазы интеграции на ассоциативную фазу переходить легче. Потому что уже есть навык партнерства, и с внешним агентом договариваться объективно легче, чем с внутренним.

Успешные средние предприятия крайне редко становятся крупными. Успешные предприятия среднего бизнеса – это предприятия, создавшие свою собственную ценностную цепочку, или успешно встроившиеся в существующие цепочки ценностей.

Взгляд на концепцию жизненного цикла через призму организационных способностей предприятия отвечает тенденциям и вызовам современного этапа развития предпринимательских организаций.

Методика и объект исследования организационных способностей

Объектом исследования явились предприятия среднего бизнеса (с численностью работников до 250 человек и с предельным значением выручки за предшествующий год до 2 млрд руб., без учёта налога на добавленную стоимость). Выбору данного объекта исследования есть веские причины.

Первая – рост значения среднего бизнеса в экономике страны. Официальные данные Росстата представляют следующие статистические данные по суммарному обороту средних организаций по Российской Федерации, Уральскому Федеральному округу и Свердловской области (табл. 2).

Официальная статистика демонстрирует рост показателей средних предприятий. В настоящее время доля малого и среднего бизнеса в ВВП составляет примерно 22 % и обеспечивает порядка 20 млн занятых. Мировое экономическое сообщество полагает, что предприятия среднего бизнеса обеспечивают около 15–17 % общей занятости и порядка 20 % оборота. Правительством поставлена задача роста этой доли, цифры обсуждаются.

Вторая – актуальность рассматриваемой концепции именно для фирм среднего бизнеса. Фирмы малого бизнеса или остаются на первой фазе, или переходят на вторую фазу, формализуют и регламентируют свою деятельность, но по размеру остаются такими, что «новых, незнакомых лиц» не появляется, то есть они продолжают существовать на тех объемах и в рамках той организационной культуры, которая была создана на пионерской фазе развития. Малый бизнес в некоторых случаях переходит с фазы интеграции на ассоциативную фазу, встраиваясь в российские или мировые ценностные (кооперационные) цепочки. Для крупных предприятий тема не очень актуальная. Крупный бизнес остается длительное время на этапе дифференциации, так как он работает в рамках массовой ниши, где конкурентоспособность обеспечивается за счет улучшающих инноваций, которые, как правило, достаточно беспрепятственно формируются в традиционной регламентной формализованной среде. У крупного бизнеса есть «запас прочности» за счет более высокой, чем у малых и средних предприятий, нормы прибыли. Поэтому в случае возникновения проблем крупный бизнес, как правило, обращается к актуальному вопросу формирования организационных способностей с помощью проектов формирования организационной культуры, создания agile команд и пр.

Рассмотренные подробно в данной статье

предприятия находятся на переходе из фазы дифференциации на фазу интеграции, и сами инициировали анализ имеющихся проблем, предполагая, что они смогут помешать эффективному переходу. Анализ был проведен с помощью экспертного опроса менеджерского состава предприятия с использованием консультационной методики Аркадия Пригожина [14]. В отличие от его методики, в которой эксперту предлагается выделить семь ключевых проблем из всех названных и определить взаимное их влияние друг на друга, а затем, построив графы влияния, определить корневые, узловые и результирующие проблемы. В нашем случае эксперты анализировали все названные проблемы, сгруппировав их в «блоки». Сформировались блоки «пространства деятельности», «пространства отношений» и «ситуативные». Все проблемы, как оказалось, тяготели к двум этим полюсам. Сами эксперты сделали вывод о важности «пространства отношений» на любом этапе развития организации, и об усилении этой важности в обсуждаемый кризисный момент своего развития. В конечном итоге, каждое предприятие выделило проблемные точки «пространства деятельности», которые позволили сформулировать проекты по ближайшему развитию предприятия. Но, что более важно, по мнению самих предприятий, были выделены содержательные блоки «пространства отношений», которые вобрали в себя количественно гораздо больший пласт проблем и позволили обсудить задачи по развитию организационных способностей предприятия.

Проанализированных предприятий, относящихся к среднему бизнесу и находящихся на этапе перехода с фазы дифференциации на фазу интеграции, оказалось четыре, они все имеют производственный профиль деятельности в качестве ключевого.

Анализ проблем (кейс одной из исследуемых организаций)

Приведем в качестве примера анализ проблем для одного из проанализированных предприятий.

Экспертами, занимавшимися диагностикой проблем, на данном предприятии выступили: генеральный директор, технический директор, на-

Динамика оборота средних организаций (в действующих ценах, млрд руб.)*

Таблица 2

Показатель	2010 г.	2015 г.	Прирост к 2010 г, %	2018 г.	Прирост к 2015 г., %
Российская Федерация	3522,1	4515,8	28	6622,0	47
Уральский Федеральный округ	314,0	364,5	16	559,6	54
Доля УрФО в общероссийском показателе, %	9	8	-10	8,5	6
Свердловская область	87,5	110,9	27	239,5	115
Доля Свердловской области в общероссийском показателе	2,5	2,5	0	3,6	44

*По данным Госкомстат www.gks.ru

чальник производства, коммерческий директор, начальник основного цеха, начальник отдела продаж по одной из категорий продукта, начальник склада.

Названные экспертами проблемы объединены в группы, которые, в свою очередь, можно отнести или к пространству деятельности, или к пространству отношений (табл. 3).

Для данного предприятия распределение корневых (проблем – первопричин), узловых (промежуточных) и результирующих проблем показано на рис. 2.

Вывод из данного распределения: решение 36 % корневых проблем может снизить остроту при решении всех остальных проблем; 24 % результирующих проблем могут решиться автоматически при решении остальных проблем.

Весьма показательное распределение корневых и результирующих проблем по отношению к

«пространству деятельности» и «пространству отношений» (рис. 3).

Вывод состоит в том, что корневые проблемы, над которыми имеет смысл работать в первую очередь, относятся к пространству отношений, то есть к организационным способностям.

Сам факт того, что обсуждение и уточнение этих проблем вызвало горячий отклик у менеджеров предприятия, желание разобраться в деятельности своего предприятия свидетельствует о важности пространства отношений.

Анализ важности «пространства отношений»

На рис. 4 представлено полученное процентное соотношение проблем пространства деятельности, пространства отношений и ситуативных проблем по четырем проанализированным предприятиям. Как видно, для всех исследуемых предприятий ситуация весьма похожая.

Выделенные группы проблем

Таблица 3

Ранг	Формулировка группы проблем	Примеры (приведены в авторской редакции)
1	Рассеивание целей	До работников не доводятся цели предприятия
2	Игнорирование потенциала работников – исполнителей	Отсутствие реакции на предложения снизу
3	Отсутствие системы материальной и моральной мотивации	Никто не знает, за что могут награждать или наказывать
4	Низкая производственная дисциплина	Самостоятельное изменение сотрудниками прописанных процедур без согласования ведет к сбоям в работе
5	Проблемы пространства деятельности	Отсутствуют нормы товарного запаса на складе
6	Проблемы пространства деятельности, которые переводятся в плоскость пространства отношений	При усовершенствовании станков не учитывается мнение производственников (как обслуживающих специалистов, так и работающих на нем), что в результате не всегда приводит к выработке лучшего решения

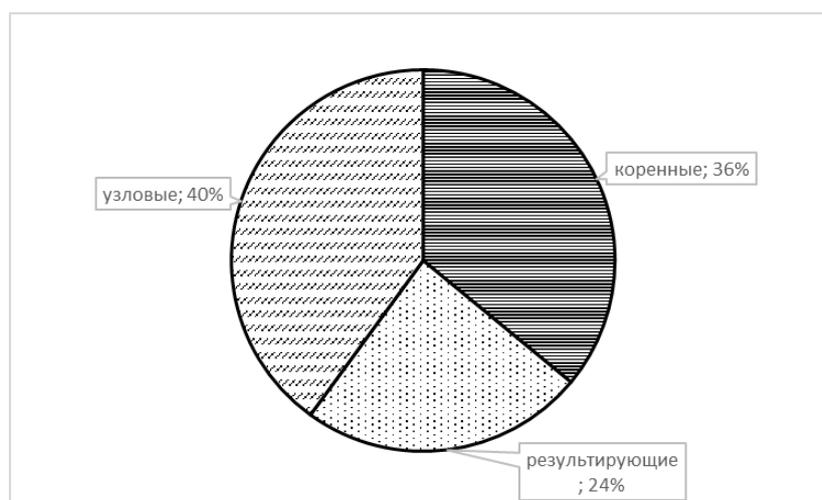


Рис. 2. Результаты анализа графов, построенных специалистами компании ООО «СМ», металлургическое производство

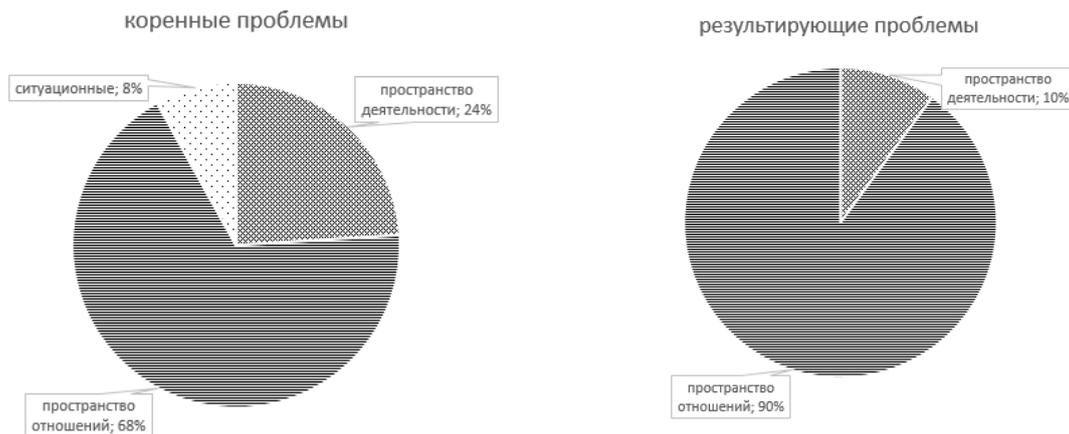


Рис. 3. Процентный анализ корневых и результирующих проблем графов, построенных специалистами ООО «СМ»

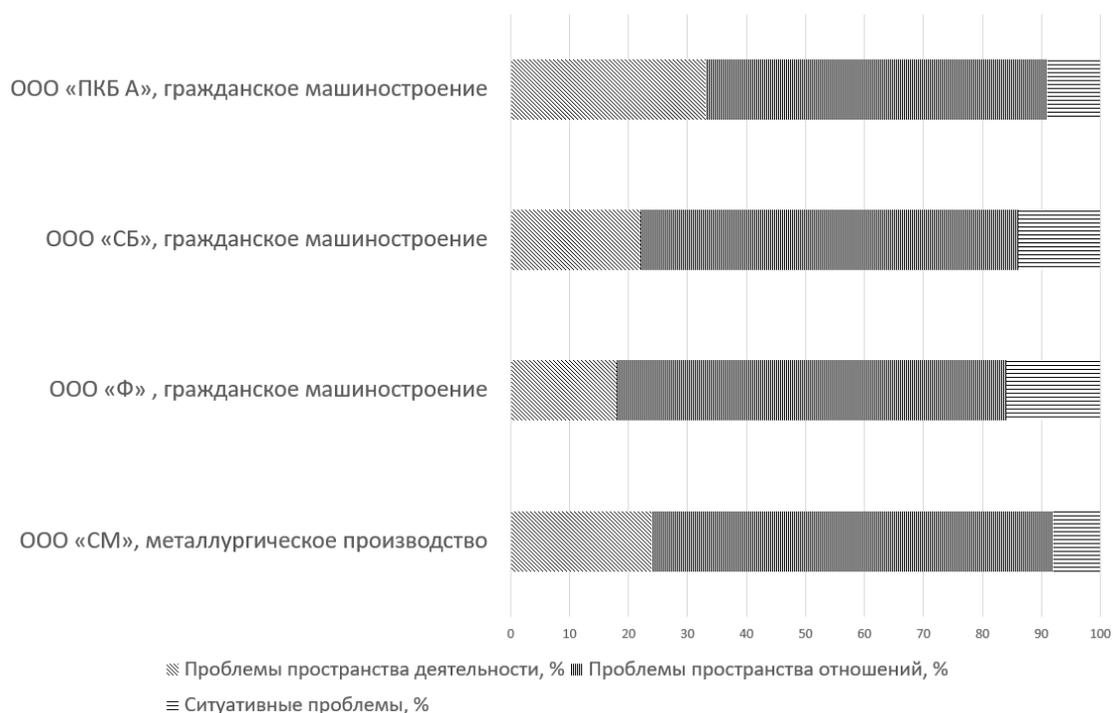


Рис. 4. Соотношение проблем

По данным исследования, названных проблем «пространства отношений» у предприятий, находящихся на стадии «поздней дифференциации» и подошедших к рубежу перехода на стадию интеграции – от 58 до 70 %, то есть две трети всех проблем лежат в этой области. Логический вывод – поставлена задача формирования предметных организационных способностей под конкретные задачи развития предприятия. У данных предприятий и менеджерский состав, и исполнители к этому готовы.

Трактовка возникновения проблем перехода с одной фазы на другую с экономической точки зрения следующая. На этапе пионерской фазы люди

собираются вместе, чтобы создать компанию, руководствуясь, как правило, энтузиазмом новой технологии или нового продукта, мотивацией независимости и самостоятельности. Активность деятельности персонала на начальном этапе объясняется личной заинтересованностью и необходимостью преодоления объективных трудностей – налаживания производства, завоевания рынков сбыта... Когда объемы начинают расти, появляется (даже на относительно небольших объемах) эффект «экономики масштаба», когда постоянные издержки распределяются на созданный объем продукта и себестоимость единицы произведенного продукта снижается, что позволяет получить

или БОльший доход всем участникам процесса (в виде заработной платы), или сформировать прибыль. Далее предприятие сталкивается с «кризисом контроля», на который указывали еще Грейнер и Азидес и который реально означает рост бюрократизма. Предприятие одновременно вынуждено развивать новый продукт или новый рынок (требование внешней среды в результате усиления конкуренции) и преодолевать бюрократические сопротивления как издержки регламентации, в результате – у предприятия снижается нормы прибыли; у исполнителя – личный доход в расчете на единицу усилий. Локомотивом дальнейшего развития становятся затраты двух типов – временные и финансовые – на создание организационных способностей, позволяющих и далее развивать продукт и рынок, преодолев кризис.

Выводы

Проанализированы и подлежат использованию на практике два аспекта:

– авторская трактовка концепции жизненного цикла Глазла-Ливехуда, которая в отечественной научной литературе не получила должного отражения и проработки, но является полезным инструментом понимания развития организаций через целенаправленное создание организационных способностей;

– анализ процесса актуализации становления организационных способностей исследуемых производственных предприятий.

Анализ деятельности предприятий позволяет на основе данной концепции не просто констатировать наличие кризиса развития, но эффективно разработать механизм его преодоления (развивать «организационные способности») для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности производственного предприятия.

Литература

1. Greiner, L. *Evolution and Revolution as Organizations Grow* / L. Greiner // *Harvard Business Review* – 1972. – Vol. 50, № 4. – P. 37–46.

2. Адизес, И. *Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ.* / И. Адизес; под науч. ред. А.Г. Сеферьяна – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.

3. Ливехуд, Б. *Человек в сообществе. Формы совместной работы: пер. с нем.* / Б. Ливехуд; ред. и вступ. статья: Н. Банзелюк. – Изд. 2-е, испр. – Калуга: Духовное познание, 2005. – 200 с.

4. Kimberly J.R. *The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of "Organizations"* / J.R. Kimberly, J. Kimberly, R.H. Miles. – San Francisco: Jossey-Bass, 1980. – 492 p.

5. Miller D. *Corporate life cycle; A longitudinal study* / D. Mille, P.H. Friesen // *Management Science*. – 1984. – Vol. 30. – P. 1161–1183.

6. Глазл, Ф. *Динамичное развитие предприятия: Как предприятия-пионеры и бюрократия*

могут стать эффективными / Ф. Глазл, Б. Ливехуд. – Калуга: Духовное познание, 2000. – 197 с.

7. Levitt T. *Exploit the Product Life Cycle* / T. Levitt // *Harvard Business Review*. – 1965. – Vol. 43. – № 6. – P. 81–94.

8. Котлер, Ф. *Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс* / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2004. – 496 с.

9. Ансофф, И. *Стратегическое управление* / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

10. Дойль, П. *Менеджмент: стратегия и тактика* / П. Дойль; пер. с англ. Т. Карасевич [и др.]; под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 559 с.

11. Грант, Р. *Современный стратегический анализ* / Р. Грант. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 544 с

12. Портер, М. *Конкурентные стратегии в развивающихся отраслях* // *Стратегический процесс* / под ред. Г. Минцберга, Дж.Б. Куинна, С. Гошала. – СПб.: Питер, 2001

13. Smiter, L. *Managing Employee Life Cycles to Improve Labour Retention* / L. Smiter // *Leadership and Management in Engineering*. – 2003. – № 1. – P. 19–23.

14. Пригожин, А.И. *Методы развития организаций* / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с. – (Приложение к журналу «Консультант», 9 – 2003).

15. Ershova, I.V. *Energy efficiency and environmental friendliness of production as factors of consumer value of goods and image of the enterprise* / I.V. Ershova, M.A. Prilutskaya, N.V. Dukmasova // *Challenges and Solutions in the Russian Energy Sector Sep. «Innovation and Discovery in Russian Science and Engineering» Cham.* – 2018. – P. 217–223.

16. Ершова, И.В. *Факторы эффективности внедрения робототехнических комплексов на российских предприятиях* / И.В. Ершова, О.О. Подольск, А.В. Данилов // *Известия Уральского государственного горного университета.* – 2018. – № 2 (50). – С. 130–134.

17. Широкова, Г.В. *Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы* / Г.В. Широкова // *Российский журнал менеджмента.* – 2007. – № 3. – С. 85–90.

18. Филонович, С.Р. *Модели жизненных циклов организаций.* В кн.: *Менеджмент: век XX – век XXI* / С.Р. Филонович, Е.И. Кушелевич. – М.: Экономика, 2004. – С. 304–320.

19. Орехова, С.В. *Разработка стратегии банка на базе его динамических способностей* / С.В. Орехова, И.Н. Попова, Ю.В. Шаехова // *Известия Уральского государственного экономического университета.* – 2013. – № 5 (49). – С. 46–53.

20. Вайсман, Е.Д. *Использование концепций динамических способностей и слабых рыночных сигналов в формировании методического подхода*

к управлению промышленным предприятием / Е.Д. Вайсман, Н.С. Никифорова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2020. – Т. 14, № 1. – С. 53–62. DOI: 10.14529/em200106

21. Кузнецова, Е.Ю. Компетенции в организации деятельности и формировании организационной культуры промышленного предприятия / Е.Ю. Кузнецова, Е.А. Чоповда // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2012. – № 1. – С. 4–12.

Кузнецова Елена Юрьевна, профессор кафедры «Организация машиностроительного производства», Институт новых материалов и технологий, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (г. Екатеринбург), e.u.kuznetsova@urfu.ru

Подoliaк Ольга Олеговна, доцент кафедры «Организация машиностроительного производства, Институт новых материалов и технологий», Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (г. Екатеринбург), o.o.podoliak@urfu.ru

Албаша Тауфик, аспирант, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (г. Екатеринбург).

Поступила в редакцию 17 июня 2020 г.

DOI: 10.14529/em200318

MANAGERIAL CAPABILITIES AS A RESOURCE FOR MODERN DEVELOPMENT OF A COMPANY

E.Yu. Kuznetsova, O.O. Podolyak, Albasha Taufik

Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russian Federation

Based on a number of approaches to the life cycle formation, which help to consider and formulate the specific character of crises of development and the recommendations on development from various viewpoints, a model of analysis of the life cycle of a company and factors ensuring its development in the long term has been identified by the Dutch authors B. Lievegoed and F. Glasl. The conclusion is made that the model of a life cycle presented by these authors differs from other well-known models. The most significant difference is the interpretation of the development stages of the company, in which the center of scientific view on the organization development cycle phases is its managerial capabilities. The role of the “relation space” is considered, which in addition to the “activity space” forms managerial capabilities to overcome development crises. The practical part summarizes the results of an analysis of four medium-sized enterprises in the transition from a differentiation phase to an integration phase, which demonstrate the focus of attention of the employees interested in the development of their company. The leading role of the analysis of the “relation space” is shown in diagnostics of the problems of development by employees and in the formation of managerial capabilities in the process of analytical activity. The relevance of the used model presented by B. Lievegoed and F. Glasl for the analysis and design of development of a medium-sized enterprise, which is in the stage of a transition to the integration phase, has been demonstrated. The conclusion is made on the difference in the formation of managerial capabilities for small, medium-sized and large enterprises.

Keywords: managerial capabilities, activity space, relation space, life cycle of the company, pioneer phase, differentiation phase, integration phase, associative phase, medium-sized enterprises, value chain.

References

1. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 1972, vol. 50, no. 4, pp. 37–46.
2. Adizes I. *Upravleniye zhiznennym tsiklom korporatsii* [Cycle Management of the Corporation]. St. Petersburg, 2008. 384 p.
3. Livekhud B. *Chelovek v soobshchestve. Formy sovmestnoy raboty* [The person in community. Collaboration forms] Transl. from Germ, 2nd ed. Kaluga, 2005. 200 p.
4. Kimberly J.R., Miles R.H. *The Organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of «organizations»*. San Francisco, Jossey-Bass, 1980. 492 p.
5. Miller D., Friesen P.H. Corporate life cycle. *A longitudinal study Management Science*, 1984, vol. 30, pp. 1161–1183.

6. Glazl F., Livekhud B. *Dinamichnoye razvitiye predpriyatiya: Kak predpriyatiya-pionery i byurokratiya mogut stat' effektivnymi* [Dynamic enterprise development: How pioneer enterprises and bureaucracy can become effective]. Kaluga, 2000. 197 p.
7. Levitt T. Exploit the product life cycle. *Harvard Business Review*, 1965, vol. 43, no. 6, pp. 81–94.
8. Kotler F. *Marketing menedzhment. Ekspress-kurs* [Marketing management. Express course]. St. Petersburg, 2004. 496 p.
9. Ansoff I. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic Management]. Moscow, 1989. 519 p.
10. Doyl' P. *Menedzhment: strategiya i taktika* [Management: Strategy and Tactics]. Transl from Engl. St. Petersburg, 1999. 559 p.
11. Grant R. *Sovremennyy strategicheskyy analiz* [Modern Strategic Analysis]. 7th ed. St. Petersburg, 2012. 544 p.
12. Porter M. *Konkurentnyye strategii v razvivayushchikhsya otraslyakh* [Competitive Strategies in Emerging Industries]. St. Petersburg, 2001.
13. Smiter L. Managing Employee Life Cycles to Improve Labour Retention. *Leadership and Management in Engineering*, 2003, no. 1, pp. 19–23.
14. Prigozhin A.I. *Metody razvitiya organizatsiy* [Methods of Development of Organizations]. Moscow, 2003, 864 p.
15. Ershova I.V., Prilutskaya M.A., Dukmasova N.V. Energy efficiency and environmental friendliness of production as factors of consumer value of goods and image of the enterprise. *Challenges and Solutions in the Russian Energy Sector Cep. "Innovation and Discovery in Russian Science and Engineering" Cham*, 2018, pp. 217–223.
16. Ershova I.V., Podoliak O.O., Danilov A.V. [Factors of Efficiency of Introduction of Robotics Complexes at Russian Enterprises]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo gornogo universiteta* [Izvestia Ural State Mining University]. 2018, no 2 (50), pp. 130–134. (in Russ.)
17. Shirokova G.V. [Life Cycle of the Organization: Empirical Research and Theoretical Approaches]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian Journal of Management], 2007, no. 3, pp. 85–90. (in Russ.)
18. Filonovich S.R., Kushelevich E.I. [Models of life cycles of organizations]. *Menedzhment: vek XX – vek XXI* [Management: century XX – century XXI]. Moscow, 2004. pp. 304–320. (in Russ.)
19. Orekhova S.V., Popova I.N., Shayekhova Yu.V. [Development of the bank 's strategy on the basis of its dynamic abilities] *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Izvestia Ural State Economic University], 2013, no. 5 (49), pp. 46–53. (in Russ.)
20. Vaisman E.D., Nikiforova N.S. Application of the Concepts of Dynamic Capability and Weak Market Signals to Form a Methodological Approach to Industrial Enterprise Management. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2020, vol. 14, no. 1, pp. 53–62. (in Russ.). DOI: 10.14529/em200106
21. Kuznetsova E.Yu., Chopovda E.A. [Competence in organization of activity and formation of organizational culture of industrial enterprise]. *Vestnik UrFU. Seriya: Ekonomika i upravleniye* [Vestnik UrFU. Series: Economics and Governance], 2012, no. 1, pp. 4–12. (in Russ.)

Elena Yu. Kuznetsova, Professor of the Department of Machine Building, Institute of New Materials and Technologies, Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg, e.y.kuznetsova@urfu.ru

Olga O. Podolyak, Associate Professor of the Department of Machine Building, Institute of New Materials and Technologies, Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg, o.o.podoliak@urfu.ru

Albasha Taufik, a postgraduate student of the Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg.

Received June 17, 2020

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Кузнецова, Е.Ю. Организационные способности как ресурс развития современной организации / Е.Ю. Кузнецова, О.О. Подоляк, Албаша Тауфик // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2020. – Т. 14, № 3. – С. 171–179. DOI: 10.14529/em200318

FOR CITATION

Kuznetsova E.Yu., Podolyak O.O., Taufik Albasha. Managerial Capabilities as a Resource for Modern Development of a Company. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2020, vol. 14, no. 3, pp. 171–179. (in Russ.). DOI: 10.14529/em200318