

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ЕГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

А.В. Павлова
Казанский (Приволжский) федеральный университет,
г. Казань

Абсолютно закономерно, что результаты мероприятий по развитию предприятия, во многом зависят от того потенциала, которым и обладает предприятие. Вопросами потенциала предприятия занимались многие российские и зарубежные исследователи, в частности И. Ансофф, Б. Мильнер, Ф. Русинов, Л. Абалкин, Р. Колосов, Э. Фигурнов, Т. Хачатуров и многие другие.

Однако организационный потенциал в поле зрения попадает редко, как и потенциал предприятия, рассматриваемый системно, с позиций стратегии его развития.

Проанализировав практику развития современных предприятий и различные взгляды на организационный потенциал предприятия, мы пришли к выводу, что *организационный потенциал следует рассматривать в составе совокупного потенциала, во-первых, как его несущую конструкцию, на которую «нанесены» и трудовой, и производственный, и все прочие потенциалы предприятия и мобилизующие его функции. И, во-вторых, организационный потенциал выступает в качестве «запускного» механизма всего совокупного потенциала.* Только задействовав в соответствующей степени организационный потенциал, предприятие будет функционировать и развиваться эффективно, то есть будет реализован его совокупный потенциал в целом – как распределительные функции организационного потенциала.

Проведенное автором ранее исследование [5] организационного потенциала позволило нам сделать вывод о том, что он обладает системными свойствами. К данным системным свойствам организационного потенциала производственного предприятия нами были отнесены следующие:

- способы подразделения задач. При глубоком подразделении и узкой специализации задач потенциал достигает высокой эффективности, но лишается гибкости. Агрессивные и не жестко определенные задачи повышают возможности творчества в ущерб эффективности;

- способы взаимосвязи задач. Разграничение задач способствует функциональной стабильности, их объединение повышает гибкость;

- организационная и производственная культура предприятия, которая предусматривает общие нормы, ценности, модели действительности, вознаграждение, материальное стимулирование. Культура, которая не стремится к переменам, способствует повышению эффективности, но не оставляет простора для гибкости и развития;

- структура полномочий внутри функций и между ними, а также способы реализации этих полномочий;

- коммуникационная система предприятия. Именно эффективная ком-

муникативная система с четко выстроенной обратной связью лежит в основе способности предприятия сочетать гибкость и самоконтроль в управлении.

Как видно из вышесказанного именно системные свойства организационного потенциала и определяют сочетание гибкости и функциональности (самоконтроля) предприятия, т.е. тех факторов, которые свойственны предприятию на этапе его расцвета и инновационного типа развития.

В таблице 1 нами приведены основные категории и понятия организационного потенциала предприятия.

Таблица 1

Основные категории и понятия организационного потенциала предприятия*

Категории, понятия	Определения
Предмет организационного потенциала	Определяет связи между элементами совокупного потенциала предприятия, нормами, правилами, процедурами, принятыми на предприятии, распределение прав и ответственности, иерархию подчинения, взаимодействие менеджера и рабочих, найм, обучение и продвижение кадров, оценку результатов их труда, создает и поддерживает отношения между работниками, определяет потенциальные возможности всех элементов совокупного потенциала.
Методы управления организационным потенциалом	Способ осуществления мобилизации элементов организационного потенциала, совокупность приемов его реализации. Система оценки организационного потенциала и средств его измерения.
Законы	Положения организационного потенциала базируются на законах экономической теории, технических и естественных наук и специфических законах. В организационном потенциале, как и в организации производства, следует различать законы, выражающие диалектику развития взаимосвязи техники, технологических процессов и людей.
Форма организационного потенциала	Порядок организации связей, обеспечивающий пропорциональное сочетание элементов производства и организации в пространстве и во времени в едином производственном процессе.
Принципы	Принципы организационного потенциала – это исходные положения, на основе которых осуществляется построение, функционирование и развитие организационной структуры, организационной системы и предприятия в целом.
Субъект организационного потенциала	Аппарат, осуществляющий функционирование структур и протекание процессов, составляющих структуру и содержание организационного потенциала.
Объект организационного потенциала	Деятельность предприятия, организации, фирмы, компании и т.д.
Состав организационного потенциала	Организационный потенциал включает в себя следующие структуры процессы и ресурсы: систему управления организацией, систему ценностей предприятия, систему управления персоналом, информационно-коммуникационную систему предприятия

*сформировано автором

Проанализировав деятельность ряда предприятий [4] мы сделали вывод о том, что организационный потенциал предприятия формируется одновременно с формированием самого предприятия, путем последовательного построения его системных слоев и свойств.

Схематично предприятие, как целостность, представленную через взаи-

связь его системных слоев, можно представить так (см. рис. 1).



Рис.1 - Системные связи и свойства организационного потенциала предприятия*

*разработано автором

Под системным слоем, в данном случае, мы понимаем совокупность мероприятий, приводящих, на каждом этапе формирования предприятия к определенному результату. Например, на первом этапе – к формированию структуры целей и задач предприятия, на втором – структуры организационных и производственных подразделений и связей между ними и т.д. В этой связи мы попытались представить предприятие как целостность, выраженную через взаимосвязь его пяти системных слоев – структуры целей, структуры организационных мест или подразделений, квалификационной структуры, структуры иерархии и координации, политической структуры, инновационной структуры и промышленной политики. Перечисленные структуры демонстрируют порядок формирования предприятия, порядок выстраивания его деятельности, а также порядок проводимых изменений. Описанный порядок формирования предприятия определяет и механизм формирования его организационного потенциала. Изменения в системных слоях и, следовательно, в организационном потенциале предприятия, происходят, прежде всего, под влиянием рыночной конъюнктуры и факторов внешней среды. Эти изменения могут происходить последовательно, параллельно или параллельно – последовательно, но в любом случае на первом этапе, идет процесс планирования, выработки перечня целей и задач предприятия, в соответствии со сложившейся рыночной конъюнктурой.

Второй этап подразумевает планирование работ, здесь необходима хорошо спроектированная производственная структура и определение типа технологии и методов организации производства. Это справедливо и на этапе создания предприятия и на этапе проведения изменений в ней, например мо-

дернизации.

На третьем этапе, в соответствии с выработанными целями и задачами, а также в соответствии с выработанной производственной и организационной структурой организационных мест, идет кадровая работа - подбор персонала с заданной квалификационной рамкой (| | -квалификационная рамка).

На четвертом этапе происходит непосредственное распределение зон и уровней ответственности в соответствии с созданной или измененной структурой иерархии. В процессе исследования ряда ситуаций, мы пришли к выводу, что третий и четвертый этапы должны осуществляться последовательно или, по крайней мере, одновременно. В противном случае наблюдается напряженная атмосфера, это напряжение, как правило, бывает связано с тем, что люди, попавшие на места в структуре иерархии, не всегда отвечают необходимой квалификационной рамке. А замена уже назначенных людей всегда болезненна и создает напряжение в коллективе [4]. На этом этапе также идет формирование системы руководства и стиля управления.

На пятом этапе отражаются взаимоотношения, сложившиеся в коллективе по завершению первых четырех этапов. Здесь находит отражение зона неофициальной власти и влияний, т.е. это структура человеческих взаимоотношений в полном их объеме.

Мы считаем, что именно указанные структуры являются источниками возможностей предприятия, то есть ее потенциала. Подводя итог вышеизложенному, дадим определение организационного потенциала. *Организационный потенциал предприятия представляет собой системные слои этого предприятия, которые являются источниками ее потенциальных возможностей и, будучи приведенными в действие обеспечивают реализацию основной функции предприятия, достижение общих и частных целей, решения поставленных задач.*

Споры вызывает и структура организационного потенциала. Так И. Ансофф в качестве элементов организационного потенциала предприятия рассматривает структуру управления, систему ценностей, информацию и кадры [2]. Кокарева Е.Ю. в составе организационного потенциала, правомерно, выделяет управленческий потенциал и организационный климат, которые, в свою очередь, включают в себя систему управления, личный потенциал руководства, информационную систему, коммуникационные связи и организационную культуру (см. рис.2) [3].

Смирнова М.В. в составе организационного потенциала выделяет не только потенциал менеджмента, потенциал организационной структуры, потенциал организационной культуры, но и ключевые компетенции компании в целом и ее персонала, инновационный потенциал персонала, инновационный потенциал как таковой и уровень инновационности менеджмента предприятия (см. рис. 3) [6].

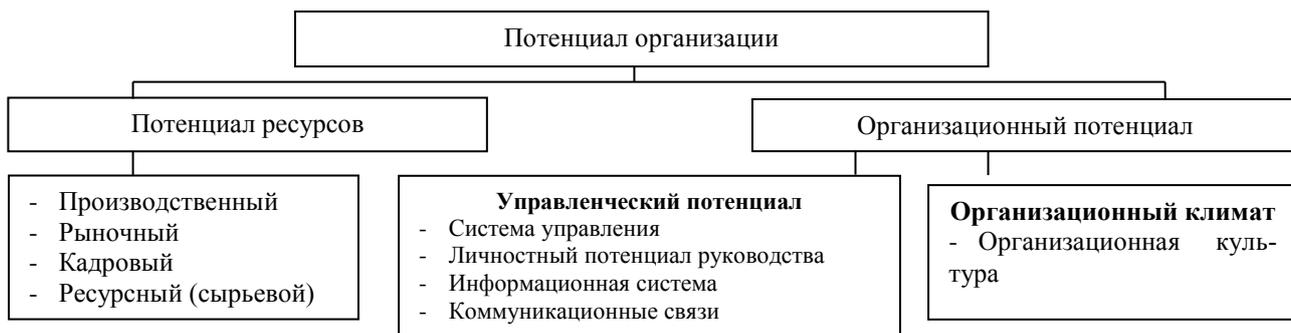


Рис. 2 - Структура потенциала предприятия [3]

Мы считаем, что в данной структуре не определены измерители организационной культуры, например, правила, инструкции, регламенты, уровня инновационности менеджмента и инновационного потенциала как такового.

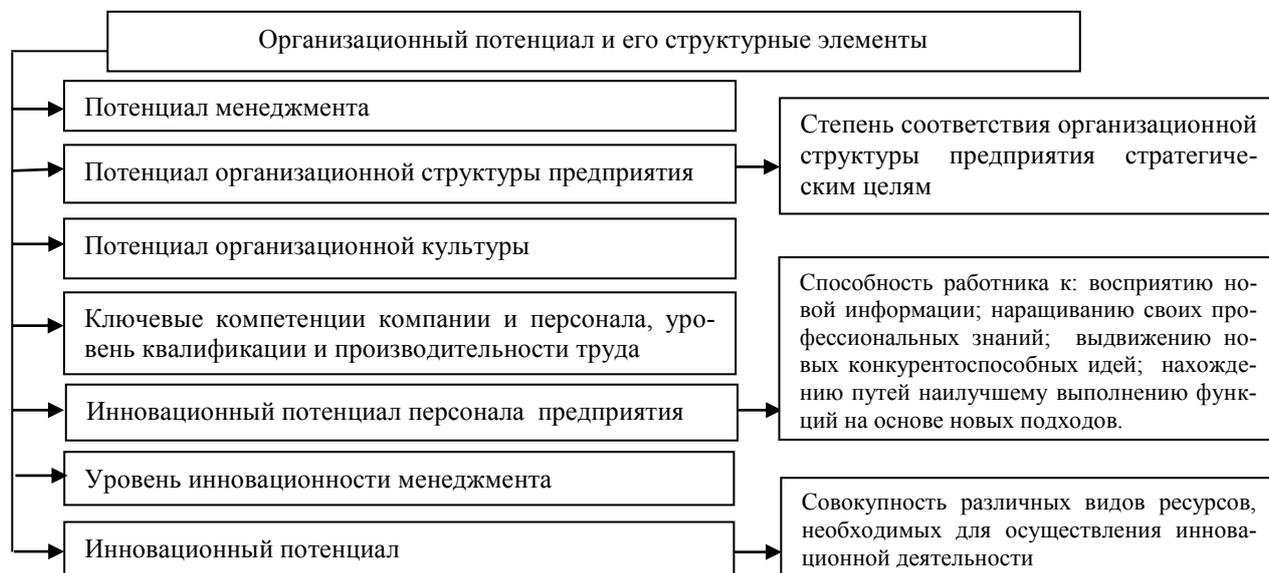


Рис.3 - Структура организационного потенциала предприятия [6]

Изучив и обобщив различные точки зрения, мы пришли к выводу, что структура организационного потенциала включает: систему управления организацией; систему ценностей предприятия; систему управления персоналом предприятия; информационно-коммуникационную систему предприятия. Наше представление взаимосвязи элементов структуры организационного потенциала показано нами на рисунке 4.

Стоит пояснить, что под управленческой зрелостью мы понимаем способность менеджмента не только принимать своевременные и адекватные управленческие решения, но и способность реализовывать принятые решения.

Итак, ранее мы определили механизм формирования организационного потенциала, который подразумевает, что процесс его формирования происходит параллельно с развитием самого предприятия. Поэтому мы посчитали целесообразным проанализировать, как выглядят элементы организационного потенциала на каждом из этапов развития предприятия.



Рис. 4 - Основные связи элементов организационного потенциала производственного предприятия*
*разработано автором

В основу исследования была положена концепция жизненного цикла предприятия И. Адизеса [1]. Данная модель, как уже указывалось, выбрана нами, по причине того, что она является наиболее подробной и акцентирует внимание на состоянии системы и методах управления развитием предприятия.

Очевидно, что состояние организационного потенциала отражает состояние предприятия на каждом из этапов его развития и, соответственно, в «ловушках», где организационные патологии очевидны, организационный потенциал развивается с патологическими проявлениями.

Итак, на этапе «Ухаживания» отсутствуют организационные системы, структура и процедуры. Формируется культура предпринимательского типа, которая сосредоточивается вокруг основателя. Управленческая зрелость отсутствует, что часто ведет к неверным решениям и приводит к прекращению существования, но начинает формироваться. Также на данном этапе не сформирована коммуникационная система (коммуникации носят неформальный характер), нет и полноценной информационной системы, что, однако, является нормальным для данного этапа (см. табл. 2).

Таблица 2

Элементы организационного потенциала на этапе «Ухаживания»

Этап жизненного цикла организации	Элементы организационного потенциала			
	Организационные системы, структура и процедуры	Организационная культура	Управленческая зрелость	Коммуникационная система организации
Ухаживание	Отсутствует	Начало формирования культуры предпринимательского типа, сосредоточенной вокруг основателя	Отсутствует, что часто ведет к неверным решениям и приводит к прекращению существования, но начинает формироваться	Не сформирована, коммуникации носят неформальный характер

Организационная и производственная системы и культуры в ловушке «Увлечения» так и не были сформированы. Все еще отсутствует управленческая зрелость, что и становится основной причиной попадания в ловушку «Увлечение». Коммуникации остаются на неформальном уровне, что препятствует появлению каких-либо процедур, регламентов, стандартов и т.п. (см. табл.3).

Таблица 3

Элементы организационного потенциала на этапе «Увлечения»

Этап жизненного цикла организации	Элементы организационного потенциала			
	Организационные системы, структура и процедуры	Организационная культура	Управленческая зрелость	Коммуникационная система организации
Увлечение	Так и не была сформирована	Не сформировалась	Отсутствует, что и становится причиной попадания в ловушку «Увлечение»	Остаются на неформальном уровне, что препятствует появлению каких-либо процедур

Для этапа «Младенчества» характерна простая, чаще линейная структура, которая не всегда закреплена формально. Культура имеет предпринимательский тип, ее носителем, по-прежнему, является основатель. Формируется навык решения кризисных задач. Начинает выстраиваться коммуникационная система, однако, все еще, без формального закрепления (см. табл. 4).

Таблица 4

Элементы организационного потенциала на этапе «Младенчества»

Этап жизненного цикла организации	Элементы организационного потенциала			
	Организационные системы, структура и процедуры	Организационная культура	Управленческая зрелость	Коммуникационная система организации
Младенчество	Очень проста, чаще линейная, формально не всегда закреплена	Культура предпринимательского типа, носителем которой, по-прежнему, является основатель	Формируется навык решения кризисных ситуаций	Начало выстраивания коммуникационной системы, однако, без формального закрепления

Для ловушки «Детской смерти» характерны преждевременные системы, процедуры, делегирование, что ведет к потере контроля со стороны основателя. В предпринимательской культуре происходит переориентация на продажи. Также отсутствует управленческая зрелость, что проявляется в нетерпимости к ошибкам и созданию неуправляемого кризиса. Отсутствует обратная связь, даже в рамках неформальных коммуникаций она выражена слабо (см. табл. 5).

Таблица 5

Элементы организационного потенциала в ловушке «Детской смерти»

Этап жизненного цикла организации	Элементы организационного потенциала			
	Организационные системы, структура и процедуры	Организационная культура	Управленческая зрелость	Коммуникационная система организации
1. Детская смерть	Преждевременные системы, процедуры, делегирование, что ведет к потере контроля со стороны	Культура предпринимательская с изменением ориентации на	Отсутствует, что проявляется в нетерпимости к ошибкам и создании не-	Отсутствие обратной связи, даже в рамках неформальных коммуникаций обратная

	основателя	продажи	управляемого кри- зиса	связь выражена слабо
--	------------	---------	------------------------	----------------------

На этапе «Go-go» появляются организационная и производственная структуры и процедуры, однако они страдают отсутствием системности и, как следствие, - недостоверные результаты контроля и нечеткое распределение обязанностей. Культура предпринимательская с ориентацией на продажи, прибыль, инновационные проекты не всегда дают синергетический эффект. Характерна недостаточная зрелость, что проявляется в быстром поиске инновационных решений при неэффективной их реализации («хотели как лучше, а вышло как всегда»), в силу отсутствия управленческих систем, недостаточности контроля и отсутствия фокуса. Коммуникационная система определена не четко, наблюдается нехватка обратной связи, недостаточное количество совещаний, происходит резкое увеличение внешних связей, необходимых для развития предприятия (см. табл. 6).

Таблица 6

Элементы организационного потенциала на этапе «Go-go»

Этап жизненного цикла организации	Элементы организационного потенциала			
	Организационные системы, структура и процедуры	Организационная культура	Управленческая зрелость	Коммуникационная система организации
Go-go	Структуры и процедуры появляются, однако страдают отсутствием системности и как следствие недостоверные результаты контроля и нечеткое распределение обязанностей	Культура предпринимательская с ориентацией на продажи, прибыль, инновационные проекты	Недостаточная, что проявляется в быстром поиске инновационных решений при неэффективной их реализации, в силу отсутствия управленческих систем, недостаточности контроля и отсутствия фокуса	Коммуникационная система определена не четко, наблюдается нехватка обратной связи, недостаточное количество совещаний, резкое увеличение внешних связей

«Ловушка основателя» отличается недостаточным уровнем рабочих процедур и управленческих систем. Явно выражается нежелание основателя привлекать к управлению менеджеров - профессионалов, что в результате приводит к потере контроля, в том числе и за такими тактическими параметрами как затраты. По сути - это не состоявшееся корпоративное управление. Культура предпринимательская, но будучи сильно сосредоточена на основателе, не позволяет менять принятые системы управления и организации производства. Управленческие действия характеризуются высокомерием, отсутствием фокуса, ориентацией на продажи, несмотря на отсутствие возможностей. Коммуникационная система формально сформирована, но она неэффективна, отсутствует обратная связь, существует недостоверность обращающейся внутри информации (см. табл. 7).

Для этапа «Юности» характерна сформированная и формализованная производственная и организационная структура. Однако, имеет место бессистемное делегирование полномочий, начинают формироваться систематизированные управленческие процедуры. При появлении явных атрибутов производственной и организационной культуры, уровень самой

культуры все еще низкий, вызванный в первую очередь низким моральным духом, в связи с процессом «развода», и невыполнением установленных правил.

Таблица 7

Элементы организационного потенциала в «Ловушке основателя»

Этап жизненного цикла организации	Элементы организационного потенциала			
	Организационные системы, структура и процедуры	Организационная культура	Управленческая зрелость	Коммуникационная система организации
Ловушка основателя	Недостаточный уровень рабочих процедур и управленческих систем. Нежелание основателя привлекать к управлению менеджеров - профессионалов, что в результате приводит к потере контроля, в том числе и за такими тактическими параметрами как затраты. По сути - это не состоявшееся корпоративное управление	Культура предпринимательская, но сильно сосредоточена на основателе и не позволяет менять принятые системы управления	Управленческие действия характеризуются высокоточностью, отсутствием фокуса, ориентацией на продажи, несмотря на отсутствие возможностей	Коммуникационная система формально сформирована, но она неэффективна, отсутствует обратная связь, недостоверность обращаемой внутри информации

Происходит зарождение корпоративного управления, в управленческой команде появляются менеджеры – профессионалы, осуществляется переход к коллегиальному управлению. Усложняется коммуникационная система, включая корпоративные информационные системы, появляется формализованная коммуникационная структура, по-прежнему увеличиваются внешние связи предприятия (см. табл.8).

Таблица 8

Элементы организационного потенциала на этапе «Юности»

Этап жизненного цикла организации	Элементы организационного потенциала			
	Организационные системы, структура и процедуры	Организационная культура	Управленческая зрелость	Коммуникационная система организации
Юность	Структура сформирована, формализована, однако имеет место бессистемное делегирование полномочий, начинают формироваться систематизированные управленческие процедуры.	При появлении явных атрибутов корпоративной культуры, уровень самой культуры низкий, вызванный в первую очередь низким моральным духом в связи с процессом «развода» и невыполнением установленных правил	Зарождение корпоративного управления, появление в управленческой команде менеджеров – профессионалов, переход к коллегиальному управлению	Усложнение коммуникационной системы, включая корпоративные информационные системы, появление формализованной коммуникационной структуры, дальнейшее увеличение внешних связей

«Ловушка преждевременного старения» определяется жесткой формализацией организационной и производственной структуры, введением избыточного количества внутренних правил, регламентов, стандартов. Истребление предпринимательского духа и формирование бюрократической организационной культуры со сменой ценностей. Ценностью становятся правила и стабильность. Фокус на чрезмерном контроле, избегание инновационных решений, управление по принципу «управляй и властвуй».

Устанавливается жестко формализованная коммуникационная сеть с отсутствием обратной связи (см. табл. 9).

Таблица 9

Элементы организационного потенциала в «Ловушке преждевременного старения»

Этап жизненного цикла организации	Элементы организационного потенциала			
	Организационные системы, структура и процедуры	Организационная культура	Управленческая зрелость	Коммуникационная система организации
Преждевременное старение	Жесткая формализация организационной структуры, введение избыточного количества внутренних правил	Истребление предпринимательского духа и формирование бюрократической организационной культуры со сменой ценностей. Ценностью становятся правила и стабильность	Фокус на чрезмерном контроле, избегание инновационных решений, управление по принципу «управляй и властвуй»	Жестко формализованная коммуникационная сеть с отсутствием обратной связи

Вторая ловушка этого периода – «Ловушка неосуществленного предпринимательства» - определяется тем, что организационная и производственная структура предприятия формализована, усложнена, введены процедуры тотального согласования. Развитие культуры происходит в рамках бюрократии с отречением от предпринимательства, а зачастую отстранением основателя. Происходит отказ от инновационных решений и действий, потеря гибкости. Информационно-коммуникационная система также формализована, усложнена и как следствие излишне дорога, то есть вызывает все возрастающие транзакционные издержки (см. табл.10).

Таблица 10

Элементы организационного потенциала в «Ловушке неосуществленного предпринимательства»

Этап жизненного цикла организации	Элементы организационного потенциала			
	Организационные системы, структура и процедуры	Организационная культура	Управленческая зрелость	Коммуникационная система организации
Неосуществленное предпринимательство	Структура формализована, усложнена, введены процедуры тотального согласования	Развитие культуры происходит в рамках бюрократии с отречением от предпринимательства, а зачастую отстранением основателя	Отказ от инновационных решений и действий, потеря гибкости	Формализована, усложнена и как следствие излишне дорогая

Этап «Расцвета» характеризуется оптимальным уровнем развития и задействования организационного потенциала предприятия. Структура, как организационная, так и производственная, сформированы, формализованы и являются равновесными и оптимальными. Организационная и производственная культура высокая, не утерявшая предпринимательский дух, что выражается в создании предприятий «младенцев». Для данной стадии характерна наивысшая степень управленческой зрелости, позволяющая сочетать гибкость и самоконтроль. Корпоративные информационные системы

позволяют своевременно контролировать происходящие на предприятии процессы, что позволяет поддерживать его гибкость (например, MRP II, ERP и др.) (см. табл.11)

Таблица 11

Элементы организационного потенциала на этапе «Расцвета».

Этап жизненного цикла организации	Элементы организационного потенциала			
	Организационные системы, структура и процедуры	Организационная культура	Управленческая зрелость	Коммуникационная система организации
Расцвет	Структура сформирована, формализована, является оптимальной	Высокая организационная культура, не утерявшая предпринимательский дух, что выражается в создании компании младенцев	Наивысшая степень управленческой зрелости, позволяющая сочетать гибкость и самоконтроль	Корпоративные информационные системы позволяют своевременно контролировать происходящее в организации процессы, что позволяет поддерживать гибкость

На этапе «Стабильности» организационный потенциал все еще достаточен, но появляются первые признаки патологической трансформации. Происходит передача власти от линейного персонала к административному, полномочия и обязанности расходятся. Культура перерождается в бюрократическую, наблюдается падение предпринимательского духа, появляется самодовольство. Организация теряет гибкость. Осуществляется усложнение информационно-коммуникационной системы, не имеющее функционального содержания (см. табл.12).

Таблица 12

Элементы организационного потенциала на этапе «Стабильности»

Этап жизненного цикла организации	Элементы организационного потенциала			
	Организационные системы, структура и процедуры	Организационная культура	Управленческая зрелость	Коммуникационная система организации
Стабильность	Передача власти от линейного персонала к административному, полномочия и обязанности расходятся	Культура перерождается в бюрократическую, наблюдается падение предпринимательского духа, появляется самодовольство	Потеря гибкости	Не функциональное усложнение коммуникационной системы

На этапе «Аристократии» производственная, а особенно организационная структура становятся громоздкими, запутанными с большим количеством дублирующих функций и двойным подчинением. Царит дух консерватизма, отрицание риска, приверженность устаревшим традициям, введение строгого формального стиля одежды. Управление сосредоточено на прошлых достижениях, продолжается снижение гибкости предприятия, вплоть до ее исчезновения, отсутствие собственных инноваций. Информационно-коммуникационная система выстроена по принципу сверху вниз с игнорированием обратной связи, характерно введение большого количества согласований (см. табл.13).

Элементы организационного потенциала на этапе «Аристократии»

Этап жизненного цикла организации	Элементы организационного потенциала			
	Организационные системы, структура и процедуры	Организационная культура	Управленческая зрелость	Коммуникационная система организации
Аристократия	Структура громоздкая, запутанная с большим количеством дублирующих функций и двойным подчинением	Царит дух консерватизма, отрицание риска, приверженность традициям, введение строгого формального стиля одежды	Управление сосредоточено на прошлых достижениях, продолжается снижение гибкости, вплоть до ее исчезновения, отсутствие собственных инноваций	Коммуникационная система выстроена по принципу сверху вниз с игнорированием обратной связи, введение большого количества согласований

Этап «Салем – Сити» определяется тем, что структуры, по-прежнему, громоздки, запутаны с большим количеством дублирующих функций и двойным подчинением. Организационной культуре присуща подковерная борьба, конфликты, большое количество внутренних конфликтов. Управление сосредоточено на выявлении «создателя» проблемы, а не на их решении, что свидетельствует не только о потере гибкости, но и о потере самоконтроля. Формируется сложная информационно-коммуникационная система с большим количеством «шумов» и помех (см. табл. 14).

Элементы организационного потенциала на этапе «Салем-Сити»

Этап жизненного цикла организации	Элементы организационного потенциала			
	Организационные системы, структура и процедуры	Организационная культура	Управленческая зрелость	Коммуникационная система организации
2. Салем – Сити	Структура по-прежнему громоздкая, запутанная с большим количеством дублирующих функций и двойным подчинением	Культуре присуща подковерная борьба, конфликты, большое количество внутренних конфликтов	Управление сосредоточено на выявлении «создателя» проблемы, а не на их решении, что свидетельствует не только о потере гибкости, но и самоконтроля	Сложная коммуникационная система с большим количеством «шумов» и помех

Предсмертный этап «Бюрократии» характеризуется по-прежнему громоздкой, запутанной структурой с низкой функциональной ориентацией. Как производственной, так и организационной культуре присуще невнимание к потребителю, заносчивость. Управление имеет лишь внутренний фокус. Информационно-коммуникационная система перегружена процедурами и правилами при отсутствии системы «реального» контроля (см. табл. 15).

Элементы организационного потенциала на этапе «Бюрократия»

Этап жизненного цикла организации	Элементы организационного потенциала			
	Организационные системы, структура и процедуры	Организационная культура	Управленческая зрелость	Коммуникационная система организации
Бюрократия	Структура по-прежнему	Культуре при-	Управление	Коммуникационная систе-

	громоздкая, запутанная с большим количеством дублирующих функций и двойным подчинением, много систем с низкой функциональной ориентацией	суше невнимательные к потребителю, заносчивость	имеет лишь внутренний фокус	ма перегружена процедурами и правилами при отсутствии «реального» контроля
--	--	---	-----------------------------	--

Ну а на этапе «Смерти», структура начинает сокращаться, но вновь, не по принципу функциональности. Отсутствует приверженность, ключевыми словами становятся «если бы». Управление сосредоточено на очень дорогостоящем искусственном поддержании жизни. Данному этапу свойственны сложные многоуровневые коммуникации, направленные на поддержание не работающих процедур, правил и стандартов (см. табл.16).

Таблица 16

Элементы организационного потенциала на этапе «Смерти»

Этап жизненного цикла организации	Элементы организационного потенциала			
	Организационные системы, структура и процедуры	Организационная культура	Управленческая зрелость	Коммуникационная система организации
Смерть	Структура начинает сокращаться, но не по принципу функциональности	Отсутствие приверженности, ключевые слова «если бы»	Управление сосредоточено на очень дорогостоящем искусственном поддержании жизни	Сложные многоуровневые коммуникации, направленные на поддержание не работающих процедур и правил

Таким образом, нами представлено состояние элементов организационного потенциала на каждом из этапов цикла развития предприятия, в частности, показано состояние организационных систем, структур и процедур, в зависимости от этапа жизненного цикла, состояние организационной и производственной культур, управленческой зрелости, а также информационно-коммуникативной системы предприятия.

Как мы определили выше, элементы организационного потенциала, на этапах старения предприятия, не способствуют ее гибкости и адаптивности. То есть проблема задействования организационного потенциала, его формирования, структуры, имеет огромное значение для успешного функционирования любого предприятия. Практическое значение организационного потенциала проявляется также в возможности выявить и оценить подготовленность предприятия к изменениям, что ложится в основу разработки стратегии развития предприятия и управления ее реализацией, а в итоге - повышения конкурентоспособности предприятия в целом.

1. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпорации / И.К. Адизес. - Питер, 2007.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М., Экономика, 1990.
3. Кокарева, Е.Ю. Формирование и использование организационного потенциала в антикризисном управлении предприятием / Е.Ю. Кокарева. - Авто-

реферат диссертации на соискание ученой степени к.э.н. - Тюмень, 2002.

4. Павлова, А.В. Модели «включения» человека в организационное окружение / А.В. Павлова // В кн.: «Управление персоналом в условиях реформирования экономики: проблем и перспективы». Тезисы докладов Всероссийской научно-практической конференции. – Казань, изд-во КФЭИ, 2001, С.63-66.

5. Павлова, А.В. Организационный потенциал в управлении деятельностью фирмы / А.В. Павлова. - Казань, изд-во Казанского государственного университета им. В.И. Ульянова-Ленина, 2003.

6. Смирнова, М.В. Организационный потенциал промышленного предприятия и методы его оценки с целью повышения качества менеджмента / М.В. Смирнова. - Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, СПб., 2006.