

# **Управление изменениями в организации с использованием модели «управленческого участия» Г. Липпитта и У. Шмидта в эпоху постиндустриальной экономики**

Митропольская-Родионова Надежда Владимировна  
кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента  
Московский государственный институт международных отношений  
(Университета) МИД России  
Россия, Москва

Тебекин Алексей Васильевич  
Доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор, почетный  
работник науки и техники Российской Федерации, профессор кафедры  
менеджмента  
Московский государственный институт международных отношений  
(Университета) МИД России  
Россия, Москва

Хорева Анна Вячеславовна  
старший преподаватель кафедры менеджмента  
Московский государственный институт международных отношений  
(Университета) МИД России  
Россия, Москва

## **Аннотация**

Рассмотрены проблемы, с которыми может столкнется мировая и национальная экономика в период ожидаемого глобального экономического кризиса 2023-2024 годов. Показано, что преодоление проблем в период ожидаемого глобального экономического кризиса для многих организаций очевидно будет связано с реализацией целого комплекса изменений, в том числе организационных. Проанализированы возможности управлению изменениями в организации с использованием модели «управленческого участия» Г. Липпитта и У. Шмидта в эпоху постиндустриальной экономики. Сформулированы предложения по управлению изменениями на основе использования модели «управленческого участия» Г. Липпитта и У. Шмидта с использованием сквозных цифровых технологий.

**Ключевые слова:** управление изменениями, эпоха цифровизации, модель «управленческого участия» Г. Липпитта и У. Шмидта.

# **Management of changes in the organization using the model of "management participation" by G. Lippitt and W. Schmidt in the era of the post-industrial economy**

Mitropolskaya-Rodionova Nadezhda Vladimirovna  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management  
Moscow State Institute of International Relations (University) Russian Foreign Ministry  
Russia, Moscow

Tebekin Alexey Vasilyevich  
Doctor of Technical Sciences, Doctor of Economics, Professor, Honorary Worker of  
Science and Technology of the Russian Federation, Professor of the Department of  
Management  
Moscow State Institute of International Relations (University) Russian Foreign Ministry  
Russia, Moscow

Horeva Anna Vyacheslavovna  
senior lecturer of the Department of Management  
Moscow State Institute of International Relations (University) Russian Foreign Ministry  
Russia, Moscow

## **Abstract**

The problems that the world and national economies may face during the expected global economic crisis of 2023-2024 are considered. It is shown that overcoming problems during the expected global economic crisis for many organizations will obviously be associated with the implementation of a whole range of changes, including organizational ones. The possibilities of managing changes in the organization using the model of "management participation" by G. Lippitt and W. Schmidt in the era of the post-industrial economy are analyzed. Proposals for change management based on the use of the model of "management participation" by G. Lippitt and W. Schmidt with the use of end-to-end digital technologies are formulated.

**Key words:** change management, the era of digitalization, G. Lippitt and W. Schmidt's "managerial participation" model.

**Введение.** Современная экономика приближается к очередному экономическому кризису [25,35,36,49,59], который по сути является продолжением кризиса, начавшегося в 2020-м году [54], обусловленного закономерной сменой технологических укладов в соответствии с циклами Н. Кондратьева [37]. При этом временной разрыв в интенсификации проявлений мирового экономического

кризиса в несколько лет (по авторским оценкам в 3-4 года: 2020 – 2023-2024 годы) связан с рассогласованием фаз минимумов экономической активности в соответствии с технологическими циклами Н. Кондратьева [37] и деловыми циклами К. Жугляра [11].

Очевидно, что процессы преодоления проблем в период ожидаемого глобального экономического кризиса для многих предприятий и организаций будет сопряжен с необходимостью целого комплекса изменений (как реактивного, так и проактивного характера), в том числе организационных.

Указанные обстоятельства и предопределили актуальность темы данного исследования.

**Цель исследования.** Целью представленных исследований является поиск возможностей преодоления предприятиями и организациями ожидаемого мирового экономического кризиса путем применения положений модели управления изменениями Г. Липпитта и У. Шмидта «управленческого участия» с использованием современных информационных технологий.

**Методическая база исследований.** Методическую базу исследований составили известные работы по проблемам управления изменениями таких авторов как Адизес И.К. [23], Бланшар К. [27], Блинов А.О. [28], Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н. [30], Дак Дж.Д. [31], Зуб А.Т. [33], Камерон Э., Грин М. [34], Оркина Е.А. [41], Резник С.Д. [43], Саратовцев Ю.И. [44], Фламгольц Э. [57] и др.

Методическую основу исследований также составили авторские работы по исследуемой проблеме [24,46,48,53,55] и др.

**Основные результаты исследований.** Наука управления организационными изменениями, столь востребованными в период преодоления кризисов, выработала достаточно большую базу инструментов применительно к предприятиям и организациям как базовым элементами формирования и развития национальных

ЭКОНОМИК.

Состав наиболее известных моделей организационных изменений представлен в табл. 1.

Таблица 1

**Наиболее распространенные модели управления изменениями в организации**

Модел ь	Название модели	Основная идея
Дж. Дэвис (1951)	Модель депривации [45,60]	Управление изменениями определяется ростом разрыва между ожиданиями уровня развития организации и реальным уровнем развития
Чандлер А.Д. (1962)	Модель «Стратегия определяет структуру» [2]	Стратегия, включающая вопросы планирования и развитие роста организации: предполагает установление основных долгосрочных целей и задач развития организации, выработку программы действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей; определяет технологии, используемые для достижения целей организации; оказывает влияние организации на окружающую среду; с учетом окружающей среды определяет структуру организации.
Дж. Гарднер (1965)	Модель жизненного цикла организации, учитывающая ее психологический и физический возраст [26,51].	Организации, имеющие как люди и растения свой жизненный цикл, могут преодолеть время от юности до старости за два или три десятилетия, а могут жить веками. При этом каждая организация имеет свой «взгляд» на смысл жизни, развиваясь по своим индивидуальным внутренним психологическим законам, согласно которым психологический возраст организации может сильно отличаться от физического.
Г. Липшиц, У. Шмидт (1967)	Модель «Управленческое участие» [9]	Модель организации, работающей в частном секторе экономики, которая проходит три стадии в своем развитии (рождение, юность, зрелость) и решает шесть основных задач управления (по две на каждой стадии).
А. Даун (1967)	Модель «Движущие силы роста» [5]	Модель развития организации на примере правительственных комитетов, включающая четыре пути их возникновения и три основных стадии роста и развития организаций: - борьба за автономию (стремление обрести законность и необходимые ресурсы от окружающей среды для достижения «порога выживания»); - стремительного роста (быстрое расширение на основе инновационности и креативности); - замедления (формализация уточненных правил и процедур).
Ливехуд Б. и Глазл Ф. (1969, 1993)	«Теория динамичного развития предприятия» [29]	Модель описывает процесс динамичного развития организации посредством четырех фаз (пионерская, дифференциальная, интеграционная, ассоциативная), соответствующих им метафор, основных решаемых задач и граничных проблем. Таким образом, модель организации описывается как система посредством четырех категорий (процессы; структура; морфология; материалы), связанных в рамках объекта между собой.

Б. Скотт (1971)	Модель «Стратегия и структура» [20]	Модель описывает три типа организаций, сменяющих друг друга в процессе исторического развития: - неформальная организация (“шоу одного человека”); - формализованная бюрократическая организации; - организации в форме разнообразных промышленных конгломератов.
Л. Грейнер (1972)	Модель “Проблемы лидерства на стадиях Эволюции и Революции” [8].	Модель базируется на теории, которая констатирует, что будущее организации определено историей ее развития в большей степени, нежели внешними силами (подобно постулатам теории психологии о том, что поведение человека определяется предыдущими событиями, а не будущим). В результате организация проходит ряд стадий в развитии, где каждый эволюционный период создает его собственную революцию (как бурный период в развитии организации, приводящий к серьезной трансформации методов управления). При этом переход организации от одной стадии развития к другой связан с преодолением соответствующего кризиса в переходный период.
Д. Чайлд (1972)	Четырехфазная модель развития организации [3].	В своем развитии организация проходит четыре фазы: основание; - формализация и систематизация; - дифференциация; - концентрация и интеграция.
У. Торберт (1974)	Модель “Ментальность членов организации” [22].	Рассмотрение процессов развития организации осуществляется в тесной связи с ростом чувства общности персонала: от индивидуализма через диффузию в группы до чувства принадлежности и причастности к единому коллективу организации в целом.
Ф. Лиден (1975)	Модель “Функциональные проблемы” [16]	Модель описывает функциональные проблемы, с которыми сталкиваются организации на различных стадиях своего развития, включая проблемы: адаптации к изменяющейся внешней среде через инновации; приобретения ресурсов и развития методов работы; достижения целей (включая получение прибыли); поддержания образцов поведения (поведенческих паттернов) через институционализацию как процесс превращения внутриорганизационных отношений в институты с установленными правилами, нормами и технологиями саморегуляции).
Д. Кац, Р. Кан (1978)	Модель «Организационная структура» [12]	Модель развития социальных организаций как “открытых” систем включает три основных стадии развития: - стадия простых систем, - стадия устойчивого развития организации; - стадия разработки структур.
И. Адизес (1979 г.)	Модель “Теория жизненных циклов организации” [1]	Эволюционно-телеологическая модель, рассматривающая процесс развития организации по аналогии с процессом развития биологического организма, характеризующийся естественностью этапов прохождения в развитии ряда обязательных фаз (стадий), «перепрыгивание» через которые невозможно. В качестве ключевых параметров жизнедеятельности организации рассматриваются гибкость и управляемость (контролируемость), а в качестве основных проблем на каждом этапе развития выделяются болезни роста и организационные патологии.

Дж. Кимберли (1979)	Модель “Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой” [14].	Модель, построенная на изучении процессов создания и развития медицинских школ, базируется на утверждении, что первая распознаваемая стадия возникает еще до фактического (формального) создания организации и предполагает определение (выстраивание) ресурсов и формирование будущей идеологии. Вторая стадия развития, предполагает выбор “главных схем движения (действия)” и найм персонала. Третья стадия развития базируется на формировании организационной идентичности. На четвертой стадии правила функционирования организации становятся более твердыми (ригидными), а структура – более формализованной. Все это делает организацию более консервативной и предсказуемой с точки зрения вероятной реакции на влияние (воздействие) внешней среды.
Дж. Гелбрэйт (1982)	Модель «Стадии развития и бизнес-идеи, определяющие основную задачу, подлежащую выполнению, и необходимую организационную структуру» [7].	Модель демонстрирует, что для различных задач организации требуются различные структуры, процессы принятия решений, системы вознаграждения и персонал (люди) разной квалификации. При этом все перечисленные параметры организации как управляемой системы являются взаимосвязанными. В модели выделяются следующие этапы жизненного цикла: - испытание прототипа продукции, - производственная модель продукции; - наращивание объемов производства; - масштабирование предприятия; - стратегическое развитие предприятия.
Р. Куинн, К. Камерон (1983)	“Интегративная модель” [19]	Модель описывает изменения, которые происходят в организациях, в виде стадий развития, которые в свою очередь характеризуются: природной последовательностью, сопровождаемой проявлением иерархического прогресса, который является трудно обратимым и охватывает широкий спектр организационной деятельности и структуры. В качестве основных этапов жизненного цикла организации рассматриваются: предпринимательство, коллективизм, формализация, разработка структуры.
Н. Черчилл, У. Льюис (1983)	Модель «Пять стадий развития - пять факторов менеджмента» [4]	Модель описывает следующие пять стадий развития организации: существование, выживание, успех (освобождение и рост), взлёт, ресурсная зрелость. При этом каждая стадия развития организации характеризуется следующими пятью факторами менеджмента: стилем управления, организационной структурой, развитостью формальных систем, главными стратегическими целями и вовлеченностью владельцев в бизнес.
Р. Дафт	Модель «изменения во внешней среде – изменения организации – изменения в отношениях на межличностном уровне» [32]	В модели выделяется четыре стадии жизненного цикла организации, выделяемые в зависимости от ее системных характеристик (набор правил управления, построения структуры, отношений с внешней средой). При этом каждой стадии жизненного цикла характерны кризисы, требующие преодоления: 1) стадия предпринимательства - кризис руководства; 2) стадия коллективности – кризис делегирования власти; 3) стадия формализации – кризис бюрократизации; 4) стадия совершенствования – кризис «второго дыхания».
Д. Миллер, П. Фризен (1984)	Модель «Траектории развития организации» [17]	Модель включает следующие основные стадии жизненного цикла развития организации: создание (начало предпринимательства, зарождение бизнес-идей), рост (коллективность, активное развитие), зрелость (формализация управления, расцвет (выработка структуры), спад (поиск путей удержания сокращающегося для организации рынка и использования новых рыночных возможностей).

<p>К. Смит, Т. Митчелл, К. Саммер (1985)</p>	<p>Модель «Правил развития организации, определяющих стадии ее жизненного цикла» [21]</p>	<p>Модель направлена на анализ приоритетов топ-менеджеров организации в зависимости от стадии ее жизненного цикла. Отражается отношение менеджеров к способам использования информации и оценка ее значимости для компании, рассматриваемое как индикаторы эффективности, при условии, что менеджеры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- заботятся об эффективности компании;</li> <li>- оперативно ищут количественные критерии для оценки эффективности решений;</li> <li>- находятся в непрерывном поиске источников повышения эффективности;</li> <li>- рассматривают максимизацию организационной эффективности в качестве личных ценностей.</li> </ul> <p>В качестве приоритетных задач в развитии организации рассматриваются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- координация деятельности, обеспечивающая организационную синергию,</li> <li>- кооперация и интеграция усилий всей организации.</li> <li>- получение политической поддержки для достижения индивидуальной власти при содействии со стороны подчиненных.</li> </ul> <p>Для разработанной трехстадийной модели жизненного цикла организации было установлено, что:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- приоритеты различались на разных стадиях;</li> <li>- значение приоритета организационной координации снижается на поздних стадиях развития организации;</li> <li>- степень заботы топ-менеджеров о получении политической поддержки находится в зависимости от стадии жизненного цикла организации.</li> </ul> <p>То есть, критерии и восприятие значимости организационной эффективности меняются в зависимости от стадии ее жизненного цикла.</p>
--	---	---

Э. Шейн (1981г.,1983)	<p>Модель клинических исследований ("интеграционных клинических интервью") или «Модель развития корпоративной культуры» [58]</p>	<p>В модели организационной культуры Эдгара Шейна. выделяется три уровня ее исследования: поверхностный (объективная культура), внутренний и глубинный (субъективная культура). На «поверхностном» («символическом») уровне вещи и явления легко обнаружить, поскольку они характеризуются внешними факторами (архитектурой, наблюдаемыми образцами поведения, рабочими местами, символами, ритуалами, церемониями, стилем одежды, технологиями работы, эмоциональной атмосферой и т.д.). Но при этом на поверхностном уровне достаточно трудно интерпретировать вещи и явления в терминах организационной культуры без знания других ее уровней. На «подповерхностном» уровне изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации (включая миссию и девизы, кодекс поведения и нормы взаимоотношений, моральные взгляды, стратегию, философию, цели и целеполагания, ценности, этические правила), в соответствии с тем, насколько ценности организации отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня исследования культуры организации.</p> <p>Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.</p> <p>На третьем «глубинном» уровне исследуются базовые (фундаментальные) положения корпоративной культуры, которые трудно осознать даже самим членам корпорации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих скрытых и принимаемых на веру положений, направляющих поведение людей в организации и помогающих им воспринимать атрибуты организационной культуры, выделяется: верования и убеждения; национальный менталитет; отношение к бытию в целом; отношение к человеку и деятельности; отношения с природой; понимание реальности, времени и пространства; смысл предметов и явлений и т.д. Выделение описанных уровней считается наиболее важным этапом в исследовании организационной культуры, поскольку это не только разделение по группам качественно разных элементов, но и установление существующие между выделенными группами отношений иерархичности.</p>
Э. Фламхольц (1986)	<p>«Семи стадийная модель развития, сопровождающегося критическими проблемами на каждой стадии» [6]</p>	<p>Модель исследует решение задач организационного развития на следующих стадиях: новое предприятие, экспансия, профессионализация, консолидация, диверсификация, интеграция, упадок и обновление. При этом на каждом из шести критических переходов от стадии к стадии производится анализ того будет ли организация успешной на следующей стадии роста. Чем сильнее будет несоответствие между размером организации и уровнем развития ее операционных систем, тем выше вероятность проявления болезни роста (дальнейшего развития) организации.</p>
Р. Казаньян (1988)	<p>«Модель последовательного доминирования» [13]</p>	<p>Модель рассматривает следующие этапы развития высокотехнологичных организации: концептуализация и развитие, коммерциализация, рост, стабилизация. При этом менеджеры таких высокотехнологичных организаций сталкивались со стратегическими операционными проблемами, начиная с этапа концептуализации продукта, и заканчивая этапом организационной зрелости. Поскольку на каждом из этапов одни проблемы становятся более доминирующими, чем другие, формируется модель последовательного доминирования.</p>



С. Хэнкс (1990)	<p>Модель структуры жизненного цикла организации с учетом таксономических исследований конфигураций стадий роста [9]</p>	<p>Модель Хэнкса разработана для высокотехнологичных организаций и включает описание: этапов (стадий) жизненного цикла; кластерные переменные, включающие характеристики организации и условий ее функционирования; особенности развития проектной организации. Для проектных организаций рассматривается четырех кластерная модель (в более широком варианте - шести кластерная): <i>Кластер А отражает</i> стадию создания организации, когда небольшие, молодые организации <i>характеризуются</i>: неформальными коммуникациями и структурой; определением рынков; развитием продуктов; централизацией принятия решений. <i>Кластер В отражает</i> стадию расширения, когда организации более старшие и крупные чем в кластере А характеризуются: началом формальной обработки информации и объективностью оценки; созданием планов, графиков и системы управления; специализацией задач; появлением процедур и правил работы; ранней диверсификацией деятельности; формализацией структуры. <i>Кластер С отражает</i> стадию зрелости, когда организация продолжает активный рост, но не столь активный как фирмы кластера В, и характеризуется: децентрализацией структуры и системы управления; обращением к творческим и инновационным методам. продолжением диверсификации; развитием корпоративной культуры; развитием системы управления; формализованными должностными инструкциями, политикой и процедурами; усложнением процесса обработки информации. <i>Кластер D отражает</i> стадию диверсификации, когда организации с низким уровнем централизации и высоким уровнем формализации рабочих процессов характеризуются: активным использованием методов проектного управления; диверсификацией продуктов и услуг; переходом к дивизиональной или матричной структуре; повышением уровня инновационности; ростом сложности процессов обработки информации. На стадии упадка организации характеризуются: инертностью в управлении; отсутствием развитых механизмов обработки информации; отсутствием роста и снижение уровня инновационной активности; централизованным принятием решений. Выделенные в модели особенности позволяют произвести взвешенную оценку функционирования организации в зависимости от стадии ее жизненного цикла с последующим обоснование основных направлений развития организации и ее детализацией.</p>
К. Бляйхер (1991)	Шестифазная модель развития предприятия [38]	В модели анализируются такие фазы развития организации как: пионерская, раскрытия рынка, диверсификации, активизации, кооперации, реструктуризации.
Пумпин К., Пранге Д. (1991)	«Менеджмент развития предприятия, согласованный с правилами поведения при кризисах» [18]	Четырехфазная идеал-типическая модель развития предприятия: пионерская, роста, зрелости и предприятие «на повороте».

Л. Данко	<p>Модель циклов развития организации (циклов развития бизнеса) в системе «возраст организации – масштабы организации» [40]</p>	<p>В модели жизненного цикл организации Леона Данко выделяется пять этапов развития: «творец», «глупец», «победитель», «растратчик (грабитель)», «делящийся или ренессанс творца». На первых этапах («творец») подразумевается осуществление тяжелой работы (проведение маркетинговых исследований и воздействий, создание и развитие продукта). Если эта работа проводится недостаточно эффективно, что проигравшие уходят («глупец»). Если работа осуществляется успешно, то бизнес растет и вокруг «победителя» создаются мифы.</p> <p>На следующем достаточно комфортном этапе развития, характеризуемом получением прибыли благодаря отлаженному механизму функционирования бизнеса, создатель организации либо организует обучение персонала (последователей) и дает ему возможность поучаствовать в прибыли («учи и делись»), либо извлекая всю прибыль из бизнеса, по сути, разрушает его («растратчик (грабитель)»).</p> <p>Но комфортное состояние бизнеса не может быть не то, что вечным, но и продолжаться долго и сменяется периодом стагнации, который при длительном застое может привести к закрытию (ликвидации) бизнеса.</p> <p>Чтобы этого не случилось необходимо опять осуществлять тяжелую работу, направленную на дальнейшее эффективное развитие организации. Этот этап называется «делящийся или ренессанс творца».</p>
----------	---	---

Социокультурная модель жизненного цикла организации [42]

Модель жизненного цикла организаций, учитывающая отечественную специфику, в которой выделяется четыре этапа развития: «тусовка», «механизация», «внутреннее предпринимательство», «управление качеством». При этом каждый из четырех этапов развития содержит стадии роста и спада эффективности. Организация последовательно проходит стадии формирования, развития, стабилизации, стагнации, кризиса и распада (или реформирования). На этапе «тусовка» (достаточно характерного с учетом общинного российского менталитета) основатели выбирают бизнес исходя либо из своей профессиональной принадлежности, либо исходя из имеющихся связей в деловых кругах, либо исходя из общих интересов с партнерами. На данном этапе нет сформулированной организационной структуры, внутренней культуры, строгой системы управления ресурсами. Но несмотря на то, что предприятие может определенное время успешно функционировать в таком неформализованном виде, наступает момент, когда необходимо определить границы и ввести четкие правила деятельности. На этапе «механизация» круг проблем, порожденный предыдущим этапом, устраняется посредством введения отлаженного, эффективно функционирующего и независимого от отдельных сотрудников организационного механизма. Развивается маркетинг, финансовый учет, создается служба управления персоналом, формируется четкая организационная структура с фиксацией иерархических уровней управления. Но этап механизации также содержит проблемы, которые связаны с недостаточным умением менеджмента определять приоритетные цели, фиксировать психологические и организационные дистанции между людьми при одновременном росте уровня бюрократизации. Но самую серьезную проблему на этапе механизации ее создатели видят в инерционности процессов принятия управленческих решений и, как следствие, в их запаздывании. Этап «внутреннее предпринимательство» переход к функционированию каждого структурного подразделения организации в качестве самостоятельного хозяйствующего субъекта (бизнес-единицы). На этом этапе происходят: оптимизация и повышение эффективности деятельности предприятия; делегирование ответственности и полномочий (передача управления) по текущей деятельности привлекаемым менеджерам, в то время как основатель бизнеса сосредотачивает внимание на вопросах стратегического развития и инвестирования. Большую роль на этапе «внутреннее предпринимательство» играет система мотивации. Одновременно в разряд стратегических направлений переводится маркетинг, в результате чего предприятие становится «маркетинговой организацией» по Филиппу Котлеру [39]. Поскольку целью этапа развития организации «внутреннее предпринимательство» является достижение эффективности в работе предприятия, активное развитие получают механизмы финансовой оценки результатов деятельности. В то же время к кризису деятельности на этом этапе могут привести:

- просчеты в инвестиционной политике;
- трудности сочетания различных направлений деятельности организации;
- рассогласование между уровнем развития основной деятельности организации и уровнем развития ее инфраструктуры. Децентрализация деятельности организации на этапе «внутреннее предпринимательство» нередко приводит к тому, что отдельные направления деятельности начинают выступать в качестве «дойных коров», что вызывает желание их руководителей перейти к автономии («снятию сливок» от инвестирования). Но такая ситуация может осложниться возможными недостатками генеральной стратегии, когда предприятие концентрируется на множестве локальных идей и

Т.Ю. Базаров (1996 г.)	Модель «Процессуальность и стадийность развития организации» [56]	Представляет собой матричную модель исследования процессов развития организации, в которой каждой стадии развития организации (формирование, рост, стабилизация, кризис) приведены в соответствие фазы цикла развития (тусовка, механизация, внутреннее предпринимательство, менеджмент качества). При этом каждой фазе цикла развития организации соответствует свой основной принцип управления: - в фазе тусовка – принцип межличностных отношений; - в фазе механизация – принцип технологий; - в фазе внутреннего предпринимательства – финансовый принцип; - в фазе менеджмент качества – принципы командного духа, структурирования и командности на более высоком уровне.
Лестер Д., Парнелл Дж., Каррагер А. (2003 г.)	Эмпирическая шкала измерения стадий жизненного цикла организации и модель прогнозирования ее развития [15]	Модель содержит следующие этапы развития организации: Существование (Existence), Выживание (Survival), Успех (Success), Возрождение (Renewal), Упадок (Decline). На этапе «существование» предприятие сфокусировано: на обеспечении жизнеспособности организации; на идентификации клиентов; на централизации принятия решений. На этапе «выживание» власть распределяется между несколькими владельцами бизнеса. Происходит формализация структуры. Осуществляется более детальная обработка информации на фоне роста рыночной конкуренции. На этапе «успех» характерны: взаимодействие организации с разнородной окружающей средой; разработка политики организации; формализация должностных инструкций и процедур деятельности; дальнейшее усложнение процессов обработки информации. На этапе «возрождение» организация переходит к дивизиональной или матричной структуре для которых характерны сложные процессы обработки информации, а также привлечение сотрудников к принятию решений. Для стадии «упадок» при отсутствии роста в развитии организации характерна централизованная структура управления и контроля
Хо Ф. (2006)	Модель исследования факторов, осложняющих развитие организации на различных этапах ее жизненного цикла [10]	Модель характеризует особенности развития семейного бизнеса, затрагивая вопросы: возможности его выживания без корпоративного предприятия, проходя стадии формирования, роста, созревания, упадка и умирания. Особый акцент в модели делается на том, что для долгосрочного выживания (особенно через несколько поколений семьи), требуется обновление за счет инноваций, чтобы избежать распада и ликвидации бизнеса. При этом стратегическое корпоративное предприятие может быть решением для многих семейных бизнесов. Чтобы внедрять инновации и процветать, семейному бизнесу приходится иметь дело с многочисленными жизненными циклами, редко синхронизируемыми, каждый из которых может находиться в стадии упадка в любой момент времени. При этом на различных этапах жизненного цикла происходит усложнение возможностей семей осуществлять стратегическое планирование корпоративного предпринимательства.

В данном исследовании в качестве базы для рассмотрения процессов управления изменениями в современных условиях хозяйствования выбрана модель «управленческого участия» Г. Липпитта и У. Шмидта [9]. Исследование возможностей использования модели «управленческого участия» Г. Липпитта и У. Шмидта в современных условиях хозяйствования является логическим продолжением авторского рассмотрения возможностей применения в

современных реалиях моделей управления изменениями Дэвиса Дж. [45], Гарднера Дж. [51], Гэлбрейта Дж. [50] и др. [47].

Напомним, что модель управленческого участия Г. Липпитта и У. Шмидта явилась одной из первых моделей, описывающей жизненный цикл организации, работающей в частном секторе, то есть на рынке свободной (почти свободной конкуренции). При этом согласно модели Г. Липпитта и У. Шмидта компании проходят три стадии развития (и соответствующих организационных изменений): первая стадия – «рождение», подразумевающая создание управленческих систем и достижение жизнеспособности компании; вторая стадия – «юность», подразумевающая достижение устойчивости развития компании и формирование ее хорошей репутации (имиджа) на рынке; третья стадия – «зрелость», подразумевающая достижение компанией своей уникальности, исключительности, с одной стороны, и достижения способности к приспособлению в изменяющихся условиях функционирования (вплоть до изменения сфер деятельности [9]).

Задачи компании, решаемые на различных стадиях ее жизненного цикла, рассматриваемые в рамках этих задач вопросы, а также ожидаемые последствия в случае нерешенности поставленных задач в классической интерпретации модели управленческого участия Г. Липпитта и У. Шмидта представлены в табл.2

Таблица 2

**Классическая интерпретация стадий жизненного цикла, решаемых задач, рассматриваемых вопросов и ожидаемых последствий в случае нерешённости задач для модели управленческого участия Г. Липпитта и У. Шмидта**

Стадии жизненного цикла	Решаемые задачи	Главные рассматриваемые вопрос	Последствия, возникающие при нерешенности задач (сохранении проблемной ситуации)
Рождение	Создание новой компании. Обеспечение выживаемости компании	Чем рискует компания?	Попадание компании в состояние фрустрации, сопровождающееся бездеятельностью и скорой гибелью компании
Юность	Достижение компанией стабильности развитие Создание	Чем может пожертвовать компания? Как следует пересматривать	Реактивная организация деятельности компании с доминированием ее кризисного состояния. Превалирование оппортунистических установок развития над личносно направленными. Трудности с

	положительной рыночной репутации компании	деятельность компании и оценивать получаемые результаты?	привлечением высококвалифицированного персонала и дополнительных клиентов. Реализация политики, направленной на построение преимущественного агрессивного и неуместного имиджа компании
Зрелость	Достижение компанией уникальности стиля и высокого уровня адаптивности к изменяющимся условиям хозяйствования несение компанией остойного вклада в развитие общества	Изменяться ли компания и каким образом произойдут эти изменения? Каким образом следует распределять результаты деятельности (прибыль) компании?	Реализация излишне защитных или излишне наступательных диверсификационных установок развития компании, приводящих либо к потере части потенциала (включая потерю творческого персонала), либо к распылению энергии и усилий соответственно. Снижение уровня признания рынком, уважительного отношения общества, потеря признания клиентами. Потеря всей прибыли вплоть до банкротства.

Очевидно, что в период создания модели управленческого участия Г. Липпитта и У. Шмидта в 1960-е годы не существовало столь серьезных возможностей использования информационных технологий для поиска ответов на вопросы в рамках поставленных в модели задач (табл.2). В этой связи в данном рассмотрении был предложен вариант решения основных вопросов, сформулированных в рамках решения ключевых задач модели Г. Липпитта и У. Шмидта, с помощью возможностей, предоставляемых базовыми сквозными технологиями цифровой экономики (рис.1) [52], представленный в табл.3.

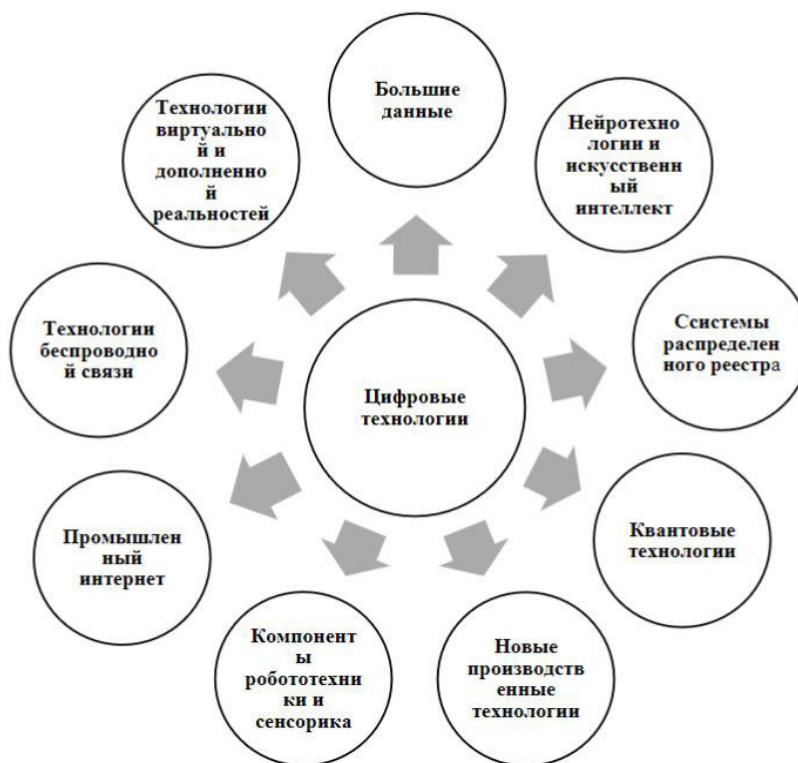


Рис.1. Состав базовых сквозных технологий цифровой экономики [52].

Предложенный вариант решения основных вопросов, сформулированных в рамках решения ключевых задач модели Г. Липпитта и У. Шмидта, с помощью базовых сквозных технологий цифровой экономики

Стадии жизненного цикла	Решаемые задачи	Рекомендуемые базовых сквозных технологий цифровой экономики
Рождение	Создание новой компании.	Технологии беспроводной связи
	Обеспечение выживаемости компании	Плюс технологии промышленного интернета
Юность	Достижение компанией стабильности развития	Плюс технологии больших данных
	Создание положительной рыночной репутации компании	Плюс нейротехнологии
Зрелость	Достижение компанией уникальности стиля	Плюс новые производственные технологии
	Достижение компанией высокого уровня адаптивности к изменяющимся условиям хозяйствования	Плюс технологии виртуальной и дополненной реальности
	Внесение компанией достойного вклада в развитие общества	Плюс технологии искусственного интеллекта

**Заключение.** Таким образом, проведенные исследования показали, что при решении основных вопросов, сформулированных в рамках решения ключевых задач модели управленческого участия Г. Липпитта и У. Шмидта в условиях преодоления грядущего мирового экономического кризиса, при современных возможностях развития технологий в постиндустриальную эпоху могут быть использованы следующие базовые сквозные технологии цифровой экономики:

- для решения задачи создания новой компании целесообразно использовать технологии беспроводной связи;
- для решения задачи обеспечения выживаемости компании дополнительно целесообразно использовать технологии промышленного интернета;
- для решения задачи достижения компанией стабильности развития дополнительно целесообразно использовать технологии больших данных;
- для решения задачи создания положительной рыночной репутации компании дополнительно целесообразно использовать нейротехнологии;

- для решения задачи достижения компанией уникальности стиля дополнительно целесообразно использовать новые производственные технологии;

- для решения задачи достижение компанией высокого уровня адаптивности к изменяющимся условиям хозяйствования дополнительно целесообразно использовать технологии виртуальной и дополненной реальности;

- для решения задачи внесения компанией достойного вклада в развитие общества дополнительно целесообразно использовать технологии искусственного интеллекта.

### Список литературы

1. Adizes I. 1979. Organizational passages — diagnosing and treating lifecycle problems institutionalization. *Academy of Management Journal* 22 (3): p. 437–457.
2. Chandler, Alfred D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press. 1962/1998.
3. Child John. *Organisational structure, environment and performance: the role of strategic choice*, 1972.
4. Churchill N., Lewis V. *The Five Stages of Small Business Growth* // *Harvard Business Review*. 1983. Vol. 61. No 3. P. 30–50.
5. Downs A. *The life cycle of bureaus in: A. Downs. Inside Bureaucracy*. Little, Brown and Company: San Francisco, CA. 1967. P. 296–309.
6. Flamholtz E. G. 1986. *Managing The Transition From An Entrepreneurship To A Professionally Managed Firm*. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
7. Galbraith J. 1982. The stages of growth. *Journal of Business Strategy* 3 (1): 70–79.
8. Greiner L.E. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* 50 (4): p. 37–46.
9. Hanks S.H. *The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process* // *Journal of Small Business Strategy*. – 1990.– № 1. – P. 1-13.
10. Hoy F. 2006. The complicating factor of life cycles in corporate venturing. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 30 (6): 831–836.
11. Juglar C. *Des Crises commerciales et leur retour périodique en France, en Angleterre et aux États-Unis*, — Paris, 1862.
12. Katz D., Kahn R.L. 1978. *The Social Psychology of Organizations*. Wiley: N. Y.
13. Kazanjian R. K. 1988. Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal* 31 (2): 257–279.
14. Kimberly J.R., Miles R.H. 1980. *The Organizational Life Cycle*. Jossey-Bass: San Francisco: CA.
15. Lester D. L. *Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale* / D. L. Lester, J. A. Parnell, A. Carraher // *The International of Organizational Analysis*. – 2003. –Vol. 11. – N 4. – P. 339-354.



16. Lyden F. 1975. Using Parsons' functional analysis in the study of public organizations. *Administrative Science Quarterly* 20(1): p. 59–70.
17. Miller D., Friesen P. H. 1984. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science* 30 (10): 1161–1183.
18. Pumpin C. Prange J. *Management der Unternehmensentwicklung*. – Frankfurt / New York, 1991 P. 125.
19. Quinn R. E., Cameron K. 1983. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science* 29 (1): 33–51
20. Scott B.R. 1971. Stages of Corporate Development - Part 1. Case No. 9-371-294. Intercollegiate Case Clearing House: Boston, MA.
21. Smith K.G., Mitchell T.R., Summer C.E. Top level management priorities in different stages of organizational life cycle // *Academy of Management Journal*. 1985. Vol. 28. # 4. P. 799-820.
22. Torbert W.R. 1974. Pre-bureaucratic and Post-bureaucratic stages of organization development. *Interpersonal Development* 5 (1): p. 1–25.
23. Адизес И.К. Управляя изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Пер. с англ. В. Кузина. – М: Манн и др., 2017. – 368 с.
24. Анисимов В.Г., Анисимов Е.Г., Сауренко Т.Н., Тебекин А.В. Макромодель структурных изменений экономики государства на этапах ее эволюционного развития. // *Журнал исследований по управлению*. 2020. Т. 6. № 4. С. 69-77.
25. Баранова М. Апокалипсис в мировой экономике по сценарию Рубини. Да или нет? <https://www.finam.ru/publications/item/apokalipsis-v-mirovoy-ekonomike-po-stsenariyu-rubini-da-ili-net-20221021-1645/>
26. Биггарт Н. Социальная организация и экономическое развитие // *Экономическая социология*. 2001. Т. 2. № 5. С. 49–58.
27. Бланшар К. *Лидерство: к вершинам успеха*. - СПб: Питер, 2011. – 187 с.
28. Блинов А.О. *Управление изменениями: Учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова*. - М.: Дашков и К, 2020. - 303 с.
29. Глазл, Ф. *Динамичное развитие предприятия: Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными / Ф. Глазл, Б Ливехуд*. - Калуга: Духовное познание, 2000. - 197 с.
30. Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н. *Преобразование организации*. Пер. с англ. - М.: Дело, 2000. - 376 с.
31. Дак Дж.Д. *Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований*. - М.: Альпина Пабlishер, 2003. - 320 с.
32. Дафт, Ричард Л. *Менеджмент / Ричард Л. Дафт; [Пер. с англ. В. Вольского и др. под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского]*. - 2. изд. - СПб. и др.: Питер, 2001. - 829 с.
33. Зуб А.Т. *Управление изменениями: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.Т. Зуб*. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 284 с.
34. Камерон Э., Грин М. *Управление изменениями*. - М.: Хорошая книга, 2006. - 360 с.
35. Козлов А. Глубокий кризис, стагфляция или технический спад: что ждет мировую экономику. <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2022/07/17/931740-glubokii-krisis-stagflyatsiya>

36. Колесников А. Кризис 2022-2023? Баффет, ЦБ, Греф, Дерипаска, Мобиус - почему они ждут финансовых проблем? <https://smart-lab.ru/blog/722589.php>
37. Кондратьев Н. Д., Опарин Д. И. Большие циклы конъюнктуры: Доклады и их обсуждение в Институте экономики. — 1-е изд. — М., 1928. — 287 с.
38. Кондратьев Э.В. Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность: моногр. / Э.В.Кондратьев. – Пенза: ПГУАС, 2012. 316 с.
39. Котлер, Филип. Основы маркетинга / Филип Котлер; Перевод с англ. В. Б. Боброва; Общ. ред. и вступ. ст. [с. 5-42] Е. М. Пеньковой. - М.: Прогресс, 1991. - 733 с.
40. Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Модели жизненных циклов организаций // Менеджмент: век XX – век XXI. М.: Экономистъ, 2004.
41. Оркина Е.А. Управление изменениями: Учебное пособие / Е.А. Оркина. - Рн/Д: Феникс, 2016. - 190 с.
42. Поварницына С., Емельянов Е. Психология бизнеса. М.: Дмитрий+Пресс, 1998.
43. Резник С.Д. Управление изменениями: Учебник / С.Д. Резник, И.С. Чемезов, М.В. Черниковская. - М.: Инфра-М, 2018. - 208 с.
44. Саратовцев Ю.И. Управление изменениями: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.И. Саратовцев. – М.: Юрайт, 2019. - 409 с.
45. Тебекин А.В. Анализ современных социально-экономических аспектов на основе модели жизненного цикла депривации Дж.Дэвиса / А.В.Тебекин // Журнал социологических исследований. 2018. Т. 3. №1. — С. 1-10.
46. Тебекин А.В. Изменение содержания труда, характера трудовых отношений, системы ценностей организации и мотивов трудовой деятельности при переходе экономики к новому технологическому укладу. Транспортное дело России. 2022. № 1. С. 70-77.
47. Тебекин А.В. Методы управления организацией с использованием моделей социологических исследований. // Журнал социологических исследований. 2017. Т. 2. № 3. С. 1-12.
48. Тебекин А.В. Прогноз ожидаемых изменений в социально-экономических отношениях в процессе продвижения общества к новым этапам развития. Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2021. № 3 (38). С. 7-12.
49. Тебекин А.В. Риски роста "пузыря" на мировом финансовом рынке. // Теоретическая экономика. 2021. № 9 (81). С. 72-86.
50. Тебекин А.В. Тектонические сдвиги в современных взглядах на власть технотехнологии в бизнесе относительно взглядов Дж.К. Гэлбрейта с позиций экономической теории. // Мир современной науки. 2017. № 2 (42). С. 38-43.
51. Тебекин А.В. Управление стратегией бизнеса организации на основе модели жизненного цикла Дж. Гарднера. // Стратегии бизнеса. 2018. № 5 (49). С. 3-10.
52. Тебекин А.В., Егорова А.А. Цифровая экономика как источник экономического роста. // Журнал экономических исследований. 2019. Т. 5. № 6. С. 3-9.
53. Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В. Управление изменениями в социально-экономических системах в условиях цифровой трансформации. В сборнике: Цифровая трансформация социальных и экономических систем. Материалы международной научно-практической конференции. Отв. редактор И.А. Королькова. Москва, 2022. С. 70-79.

54. Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А. Выбор подхода к формированию стратегии, обеспечивающей выход из глобального социально-экономического кризиса 2020 года. // Теоретическая экономика. 2020. № 5 (65). С. 44-67.
55. Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А. Прогноз ожидаемых изменений в активности реализации различных экономических функций государства в условиях преодоления национальной экономикой кризиса 2020-х годов. // Журнал исследований по управлению. 2021. Т. 7. № 4. С. 26-39.
56. Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с.
57. Фламгольц Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Э. Фламгольц, И. Рэндл. - М.: Эксмо, 2011. - 320 с.
58. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство СПб.: Питер. 2002. - 336 с.
59. Шмелева Т. Лед тронулся: какие шоки ждут мировую экономику. <https://1prime.ru/exclusive/20221105/838678081.html>
60. Штомпка П. Социология социальных изменений. М.: Аспект Пресс, 1996. 416 с.