



УДК 330.83

Рашкєєва І., Захаров В.

## ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ І. АДІЗЕСА В КОМПАНІЇ «ТАТНЕФТЬ»

*Розглянуто одну з моделей життєвого циклу – модель І. Адізеса. Представлено етапи розвитку організації за даною моделлю. На основі моделі І. Адізеса оцінено управлінську діяльність ВАТ «Татнефть». Сформульовано напрямки необхідного розвитку компанії в майбутньому. Констатовано наявність зобов'язань у керівних органів з інноваційного планування розвитку підприємства.*

**Ключові слова:** модель життєвого циклу, Іцхак Адєзіс, «Татнефть», організаційна ефективність.

Модель жизненного цикла предприятия описывает то, что происходит на предприятии, и тем самым она помогает обнаружить закономерные, естественные явления и отклонения. Таким образом руководитель может сосредоточиться на решении реальных проблем. Следовательно, модель жизненного цикла предприятия может служить важным и эффективным инструментом, чтобы устранить текущие трудности предприятия и позволяет своевременно осуществлять стратегические меры для долгосрочного развития предприятия.

К настоящему времени ученые разработали и представили более двадцати моделей ЖЦО – как теоретических, так и эмпирических, – однако между исследователями нет единого мнения относительно механизма перехода организации с одной стадии на другую.

Модели жизненного цикла организации руководство многих российских компаний использует для объяснения изменений, происходящих в организациях с течением времени.

Рассмотрим одну из самых распространенных и известных моделей – модель И. Адизеса. Данная модель позволяет выделить десять закономерных последовательных этапов развития организации [1]:

1. Выживание – сводится к тому, что основатель компании собирает вокруг себя людей, которые постепенно вникают в его идею, принимают ее и соглашаются гласно (или негласно) рискнуть и попробовать воплотить ее в жизнь.

2. Младенчество. На данном этапе компания еще не обладает четкой структурой и системой распределения полномочий и ответственности, но в этот период начинается процесс организации, переход от чистых идей к практическим действиям. Большое внимание уделяется результатам производства и удовлетворению потребностей конечных потребителей.



3. Детство («давай-давай»). Компания начинает работать все продуктивнее, преодолевая первые препятствия, в т. ч. главное – недостаток ликвидности. Люди осознают, что идея начала работать и может быть экономически эффективной. В компании до сих пор нет ни четкой структуры, ни порядка субординации, ни прописанных функциональных обязанностей.

4. Юность. Компания очень сильно меняется на этом этапе. Самое значимое событие в ее жизни заключается в том, что основатель осознает невозможность руководить растущим бизнесом самостоятельно. Возникает потребность в изменении структуры компании и делегировании полномочий. В компании появляются профессиональные управленцы.

5. Расцвет. На стадии расцвета организация имеет относительно четкую структуру, прописанные функции, системы поощрения и наказания. Успешность деятельности организации оценивается по факторам удовлетворения потребностей клиентов и достижения поставленных целей. Ценится умение предвидеть будущее.

6. Стабилизация. Это первая стадия старения организации, когда компания постепенно отходит от политики быстрого развития, захвата новых рынков и расширения присутствия на существующих. Компания не стремится к изменениям, уделяя большее значение межличностным отношениям в коллективе, нежели рискам, связанным с ведением бизнеса.

7. Аристократизм. Компания владеет значительными финансовыми средствами, которые расходуются на укрепление существующей системы контроля и обустройство собственной деятельности. Появляются негласные формальные правила, связанные в первую очередь со стилем одежды и прочими традициями, которые не имеют практически никакого рационального обоснования, а существуют просто в силу того, что они есть. Компания старается «купить» инновационность, новые продукты и идеи, приобретает (поглощая) другие компании, находящиеся на более ранних стадиях развития.

8. Ранняя бюрократизация. Организация постепенно погружается в ряд сложных и порой неразрешимых структурных конфликтов, которые пытается решить, увольняя людей, но не меняя структуру. Постепенно внутренняя волокита все сильнее отдаляет компанию от удовлетворения потребностей конечного потребителя.

9. Поздняя бюрократизация. Компания полностью сосредоточивается на себе, на внутренних неразрешимых проблемах, пытаясь соблюсти все процедуры, процессы и предписания в надежде, что это поможет в их решении. В компании царят направленные на достижение результата структуры, которые все сильнее запутывают внутреннюю организацию. Нет склонности к повышению эффективности, изменениям, нет ориентации на потребности клиента. Поддерживается громоздкая и сложная система контроля над текущей деятельностью, которая требует от работников соблюдения набора правил и процедур, но не эффективного труда.

10. Смерть организации, ориентированной на клиента, происходит сразу же после того, как клиенты массово перестают пользоваться услугами компании.



Управление на основе модели И. Адизеса характерно для деятельности компании «Татнефть». Компания расширяет свое долевое участие в поисково-разведочных работах на территории Архангельской области и шельфе Баренцева моря, а также в Оренбургской области. Помимо российской территории, «Татнефть» планирует разведку недр в Азербайджане, Иране, ведёт разработку 45 скважин в Ираке. Для сохранения своей бизнес-ниши на стадии роста корпорация постоянно занимается разработкой и внедрением новых инновационных проектов. Осваивая другие нефтяные месторождения, она расширяет переработку нефти и попутного газа, добываемых ею на территории республики Татарстан.

Таким образом, можно заключить, что факторы, обеспечивающие высокую конкурентоспособность ОАО «Татнефть» на стадии роста, включают:

- ✓ развитие собственных нефтегазоперерабатывающих и нефтехимических производств;
- ✓ применение прогрессивных технологий, обеспечивающих рентабельность разработки запасов и высокий уровень нефтеотдачи месторождений ОАО «Татнефть» при сохранении конкурентоспособного уровня затрат;
- ✓ наличие конкурентоспособности в структуре сервисных подразделений, занимающихся геологоразведкой, бурением, строительством скважин, транспортным обеспечением, машиностроением и научными исследованиями. Включение в состав ОАО «Татнефть» предприятий, выполняющих названные функции повышает эффективность управления и уровень контроля над капитальными и операционными затратами.

Можно заключить, что проекты компании ОАО «Татнефть» на стадии роста направлены в большей части на ликвидацию «узких мест», расширение мощностей и постоянное инновационное развитие, что позволяет решать в комплексе задачи данного этапа и подготовки к последующему.

Как полагает И. Литвин, с мнением которой целесообразно согласиться, на стадии зрелости бизнес-приоритеты ОАО «Татнефть» будут направлены на укрепление положения компании в профильном бизнесе [2]:

1. Развитие и технологическая реконструкция профильных активов – цехов добычи нефти, комплексов переработки сырой нефти и нефтехимии, цехов поддержки пластового давления.

2. Выход на рынок и поддержание достаточного уровня конкуренции в производстве нефтехимической продукции по профилю бизнес-деятельности, ориентированной на выпуск шин для крупнотоннажных грузовых автомобилей с перспективой овладения и удержания не менее 50–60% российского рынка этого товара. На данной стадии развития ОАО «Татнефть» планируется обеспечить повышение качества и высоких потребительских свойств всей профильной продукции и услуг с высокой добавленной стоимостью, включая расширение их ассортимента для АЗС, проведение взвешенного ребрендинга как для повышения узнаваемости бренда Татнефти, так и по качеству обслуживания.



3. Совершенствование и оптимизация корпоративного управления на основе максимизации материальных и финансовых потоков, а также обеспечения потребностей внутреннего рынка и партнеров по бизнесу из других стран.

4. Осуществление бесперебойного нефтяного бизнеса на смеси девонской (легкой) и тяжелой нефти по вертикали от скважины и до бензоколонки, для чего увеличить сеть АЗС в два раза.

5. Расширение географии добычи нефти, приобретение лицензий на разработку новых месторождений в странах Азии и Африки для увеличения минерально-сырьевой базы.

6. Внедрение системы защиты интеллектуальных активов, объектов интеллектуальной собственности.

7. Проведение систематического мониторинга на хай-тек и ноу-хау, в частности в сфере проектной деятельности, по технологиям повышения нефтеотдачи пластов, по увеличению объема отбора трудно извлекаемой нефти на поздних стадиях разработки месторождений, на технологии по довыработке остаточных запасов высокопродуктивных коллекторов и осуществление рекламных мероприятий на международных профильных выставках.

8. Расширение номенклатуры производимого высокотехнологичного оборудования по гидроочистке, термокрекингу, риформингу и процессингу как для реализации на внутреннем рынке, так и в системе экспортных поставок.

9. Сокращение непроизводительных затрат (в частности, складских запасов), повышение рентабельности использования ресурсов спецтехники (спецтранспорта).

10. Совершенствование инструментов привлечения иностранных инвестиций для обеспечения диверсификации производства и увеличения объема добавленной стоимости в конечных продуктах, что повысит финансовую устойчивость ОАО «Татнефть».

11. Усиление ОАО «Татнефть» своего позиционирования как вертикально-интегрированной и социально ориентированной компании.

Стадия «зрелость» является переломным этапом жизненного цикла, с которого может начаться старение организации. Для недопущения перехода в следующую стадию развития руководству компании ОАО «Татнефть» предстоит постоянно контролировать изменение показателей адаптивности и гибкости организации, активизировать процессы создания и внедрения инноваций. Одна из наиболее острых проблем этой стадии – разрастание организационной структуры, которая может оказаться не в состоянии оперативно и быстро достигать поставленных целей. Менеджменту ОАО «Татнефть» предстоит не допускать слишком высокого уровня ее централизации и иерархичности оргструктуры, контролировать изменение показателей эффективности горизонтальных и вертикальных связей, движения информации, не допускать повышения сроков решения отдельных управленческих задач, снижения адаптивности организации к изменениям во внешней среде.

Управление жизненным циклом организации направлено на обеспечение организационной эффективности на каждом этапе ее развития. Практическая



значимость концепции жизненного цикла заключается в том, что она позволяет определить тенденции развития организаций, предвидеть возможность появления новых управленческих проблем, найти наиболее целесообразные пути их решения. Для любой стадии компания должна разрабатывать специальную программу развития в рамках общей стратегии жизненного цикла бизнеса. Программа призвана не только формировать основу для реализации стратегических ориентиров бизнеса, но и создавать предпосылки для перехода к следующей стадии. При этом обязательно должны учитываться новые инновационные возможности, результаты научно-технического прогресса, позволяющие поддерживать конкурентоспособность.

Организация управления жизненным циклом компании призвана в полной мере учитывать специфические особенности отрасли, ее перспективы, возможности внедрения нововведений, обусловленных новой эпохой знаний и связанных с ней изменениями потребностей общества.

Руководство предприятий объективно обязано тщательно изучать наиболее перспективные особенности развития менеджмента, его новые управленческие инструменты, в т. ч. появляющиеся благодаря техническим нововведениям, более современные методы принятия и реализации оптимальных управленческих решений, исходя из изменяющихся условий рынка.

*Rashkeeva I., Zakharov V. Application of the I. Adizes life cycle model in the «tatneft». The article deals with one of the life cycle models – I. Adizes model. The stages of development of the organization for this model are concretized. Based on the model I. Adizes administrative activity of JSC «Tatneft» is estimated. The paper formulates the necessary directions of the company development in future. Author evidence that the obligations of the management bodies on innovative development planning exists in the company.*

**Key words:** life cycle model, Ichak Adizes, «Tatneft», organizational efficiency.

*Рашкеева И. В., Захаров В. В. Применение модели жизненного цикла И. Адизеса в компании «Татнефть». Рассмотрена одна из моделей жизненного цикла – модель И. Адизеса. Представлены этапы развития организации по данной модели. На основе модели И. Адизеса оценена управленческая деятельность ОАО «Татнефть». Сформулированы направления необходимого развития компании в будущем. Констатировано наличие обязательств у руководящих органов по инновационному планированию развития предприятия.*

**Ключевые слова:** модель жизненного цикла, Ицхак Адизис, «Татнефть», организационная эффективность.

### Литература

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – М. : Питер, 2007.
2. Литвин И. Ю. Инновационный вектор в нефтяной промышленности / И. Ю. Литвин // Вестник РГТЭУ. – 2010. – № 1.