

005.11..005.41

• „ • • „
• „ •
• • ,

The fundamental tenets of I. Adizes administrative theory have been exposed. The possibilities of I. Adizes methodology application in practice of domestic enterprises management have been grounded.
Key words: change management, cycle of changes, corporate lifecycles.

•
• -
• ,
• ,
• [6]. « »
• , ,
• (),
• ,
• -
• ,
• ,
• , • , • , • ,
• ,
• , • , • , • , • , • ,
• , • , • , • , • , • ,
• , • , • ,
• ,
• ,
• (« »). 70-

прошлого века, его научные труды были обобщены в 1988 г., а затем развиты в 1999 г. и по сей день не утрачивают своей актуальности и лежат в основе многих современных исследований.

Исходя из этого, **цель статьи** – раскрыть основные положения управленческой теории И. Адизеса и обосновать возможности ее применения в современной практике ведения отечественного бизнеса.

Изложение основного материала. В отличие от традиционного взгляда на менеджмент, согласно которому менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение намеченных целей посредством рационального использования ресурсов, И. Адизес предлагает функциональное определение менеджмента (т.е. исходя из функции, которую он выполняет) – это процесс, который помогает организации быть результативной и эффективной в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Чтобы быть результативной в краткосрочном периоде, организация должна предоставлять клиенту то, что удовлетворяет его потребности (роль Р). Роль Р может оцениваться количеством повторных продаж.

Эффективность в краткосрочном периоде означает использование минимального количества ресурсов, в том числе и времени менеджеров, для достижения чего-либо. Для этого деятельность организации должна быть регламентирована (роль А), систематизирована и упорядочена.

Для достижения результативности в долгосрочном периоде организация должна быть проактивной и действовать как предприниматель (роль Е). Для этого организация должна быть креативной и готовой идти на риск.

Для достижения эффективности в долгосрочном периоде организации необходимо обеспечить свою интеграцию (роль I) посредством создания отношений сотрудничества между всеми заинтересованными лицами и между заинтересованными лицами и клиентами [1].

Согласно взглядам И. Адизеса, хороший менеджмент предполагает демократию в принятии решений и диктатуру в их внедрении – «демократуру». Для того чтобы принимать хорошие решения, необходимо создать комплементарную команду из людей, стили работы которых взаимодополняют друг друга. Поскольку существование комплементарной команды неизбежно порождает конфликт, суть правильного управления изменением состоит в том, чтобы превратить конфликт из деструктивного в конструктивный и синергетический за счет создания атмосферы взаимного уважения. Для реализации принятого решения необходимы общие интересы, основанные на взаимном доверии. Создание климата взаимного доверия и уважения в организации достигается с помощью правильной структуры, упорядочения коммуникаций и принятия решений и зрелых людей, вызывающих и проявляющих уважение и доверие.

Организации, как и любые иные системы, имеют свой жизненный цикл. Согласно теории И. Адизеса, этапами жизненного цикла организации являются ухаживание, младенчество, «давай-давай», юность, расцвет, аристократизм, «охота на ведьм», бюрократия и смерть (рис. 1).



Рис. 1. Стадии жизненного цикла организации [2]

Все этапы жизненного цикла можно разделить на две группы: этапы роста и этапы старения. Рост начинается с зарождения и заканчивается расцветом. Старение начинается со стабилизации и заканчивается смертью организации. Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо контролируемы. По мере взросления организации соотношение изменяется – контролируемость растет, а гибкость уменьшается (рис. 2).

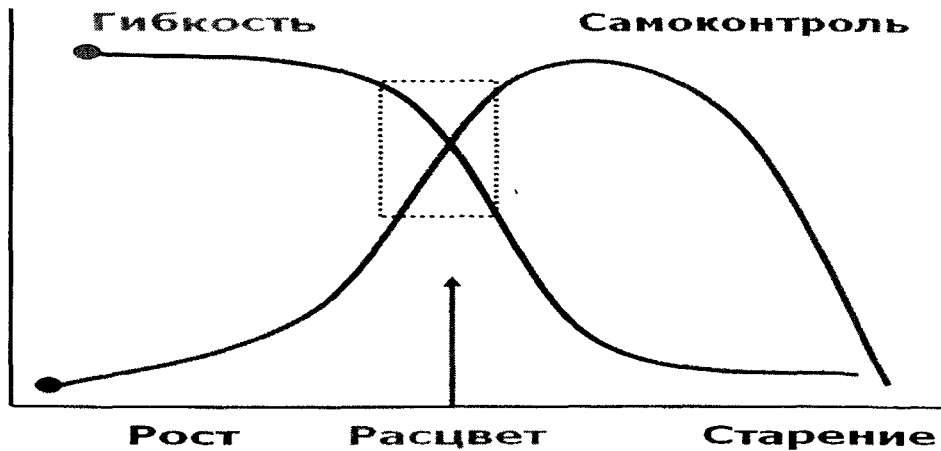


Рис. 2. Баланс гибкости и самоконтроля на этапе расцвета организации [2]

В процессе своего существования любая компания сталкивается с определенными трудностями и проблемами. На каждом этапе развития предприятия их можно условно разделить на две категории. К первой относятся болезни роста, т.е. проблемы, которых, по аналогии с детскими инфекционными болезнями, очень трудно избежать. Эти болезни могут быть преодолены силами самой организации. Вторая категория – это организационные патологии. Непреодоленные болезни роста превращаются в патологии, излечиться от которых самостоятельно организация не может.

Когда организации изменяются, переходя в новую фазу жизненного цикла, системы следуют предсказуемым моделям поведения. На каждом этапе цикла возникают определенные трудности или проблемы, с которыми они должны справиться (табл. 1). Задачей менеджмента является решение текущих проблем и подготовка к решению проблем, ожидающих организацию на следующей стадии жизненного цикла, т.е. управление изменениями.

Таблица 1

Стадии жизненного цикла организации и их признаки

Стадия жизненного цикла	Признаки стадии		
	По критерию гибкость/ управляемость	По критерию дохода	Болезни роста
Ухаживание	- готовность к разумному риску; - ориентация на продукт; - контроль у основателя	Нет, так как нет деятельности	Нет
Младенчество	- централизованный стиль управления; - отсутствие четкой структуры, функций, обязанностей; - управление от кризиса к кризису; - необходимы внешние вливания	Убытки	Неразвитый менеджмент
Стадия быстрого роста "Давай-давай"	- конфликт между ЛПР; - частичное делегирование полномочий; - концентрация вокруг людей; - цель – объемы, а не прибыль	Неотрицательное финансовое сальдо	Распыление возможностей
Юность	- противоречивость целей; - противоречивость системы вознаграждения; - смещение целей от объемов к прибыли	Положительное финансовое сальдо	Возврат к стадии быстрого роста

Расцвет	- наличие функциональных систем и организационной структуры; - образование новых компаний; - наличие обоснованных планов деятельности; - возможность предсказания среды деятельности; - сбалансированность гибкости и управляемости	Рост прибыли на фоне роста объемов производства	Стремление недопущения изменений
Стабильность	- потеря гибкости управления; - снижение бюджета исследований; - отсутствие возможности роста	Снижение темпов роста прибыли	Повышение уровня управляемости – патология компоненты гибкости
Аристократизм	- формализм отношений; - низкий уровень внутренней мотивации; - отсутствует понимание того, что надо делать и зачем, зато известно, как надо делать; - привлекательный объект для поглощения	- прибыль в основном за счет роста цен; - в расходной части преобладают расходы на контроль; - рост необоснованных расходов	Патология финансовой системы – увеличение объема необоснованных расходов. Накопление задолженности. Снижение уровня ликвидности
Ранняя бюрократия «Охота на ведьм»	- наличие конфликтов; - ликвидация проявлений проблем, а не их причин; - усиление контроля; - неэффективная диверсификация	Замораживание роста прибыли. Низкая ликвидность	Усиление контроля. Патология руководства – смена руководства без изменения стиля руководства
Бюрократия	- отсутствие функциональной ориентации подсистем организации; - потеря контроля; - потеря контакта с клиентами	Формирование устойчивых убытков. Рост кредиторской задолженности	Патология всех организационных структур (отсутствие функций или невозможность выполнять функции подсистем предприятия)
Смерть	Распад организации	Ликвидация предприятия	

Источник: [5]

Каждой эволюционной ступени развития подходит определенный набор рассмотренных выше управленческих качеств (роли РАЕИ), именуемый «кодом Адизеса». Эти четыре составляющих кода еще именуется «витаминами» для менеджеров. И в зависимости от стадии развития организации рекомендуется увеличивать дозы тех или иных «витаминов».

При правильной стратегии и тактике развития компания может достигнуть расцвета и в отличие от живого организма находиться в этом состоянии бесконечно долго.

Для удержания на этапе расцвета необходимо постоянно поддерживать роль Е. Когда люди снова станут мечтать, организация выработает в себе культуру этапа «Давай-Давай». На этом этапе Е вырастет и появляется время для опробования новинок. Ведь организация уже доказала, что она смогла пережить трудности этапа Младенчества.

Не менее важным на этапе расцвета является проведение децентрализации, иначе организация рискует перейти в состояние упадка. Это происходит по мере того, как ее менеджмент стареет, рыночная доля растет, а структура становится все более сложной. Такие организации просто становятся слишком тяжеловесными. На этапе Расцвета организация может поддерживать роль Е за счет децентрализации, «запуска» фирм-сателлитов и создания новых кривых жизненного цикла. За счет регулярного создания дочерних фирм, то есть своего непрерывного возрождения, организация не допускает наступления упадка.

Децентрализация может начинаться на этапе Расцвета, когда работники знают, что они делают, имеют определенный контроль за тем, что они делают, и располагают структурой, гарантирующей правильное осуществление процесса. Децентрализация обеспечивает проактивную поддержку старения посредством стимулирования Е [3].

Особенно значимым является вопрос применимости теории И. Адизеса к отечественной действительности. Дело в том, что ко многим украинским организациям неприменимы исходные постулаты этой теории. Так, в Украине сохраняется значительное число госпредприятий, у которых нет персонифицированного создателя, и которые прошли многолетний путь развития в условиях господства плановой экономики. Достаточно сложным представляется также определение стадии жизненного цикла организации после ее приватизации. Некоторые приватизированные компании оказываются на стадии «младенчества», а некоторые - сразу на стадии бюрократизации. Кроме того, и в этом случае возникает проблема с определением «основателя» организации.

Несколько иная ситуация со вновь созданными компаниями, имеющими конкретных основателей и уже прошедшими некоторый путь развития. Для новых частных украинских организаций теория И. Адизеса в основном применима. Ценность данной теории обусловлена ее объясняющей и предсказующей компонентами. Кривая И. Адизеса позволяет проанализировать не только возможные сценарии развития организации в целом, но и перспективность привлечения тех или иных менеджеров для работы в компании. Так, например, руководитель, работавший в организациях, находившихся на стадии бюрократизации, к которым можно отнести большинство бывших государственных предприятий, практически лишен возможности успешно функционировать в новых организациях, находящихся на стадии роста. Интересно отметить, что уменьшение масштаба организации зачастую становится одним из основных препятствий для работы в новых условиях.

Кроме того, теория жизненных циклов дает возможность, в отличие от многих других моделей, увидеть динамику организации, а не рассматривать ее как статичное образование. Представление о динамике организации позволяет, в частности, сделать вывод о своевременности тех или иных управленческих решений [8].

Исходя из вышеизложенного, мы можем сделать следующие **выводы**:

1. Теория жизненных циклов И. Адизеса может помочь как менеджерам-практикам, так и консультантам по управлению и организационному развитию в проектировании и диагностике организаций, а также при реализации проектов организационных изменений.
2. Главная задача организации – достичь стадии расцвета и удержаться в этом состоянии. Расцвет – это не краткий момент времени, это отрезок жизненного цикла, это процесс, требующий постоянного мониторинга и корректировки. Зная этапы жизненного цикла, соответствующие им признаки «здоровья»/«болезни» и роли менеджмента на каждом из этапов, возможно кратчайшим путем от идеи бизнеса дойти до стадии его расцвета и находиться там постоянно.

Литература:

1. Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес. – СПб.: Питер, 2008. – 224 с.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. - СПб.: Питер, 2008. – 384 с.: ил.
3. Баранюк И.А. Методы управления проектами организационного развития / И.А. Баранюк, Г.В. Старченко // Вісник Черкаського державного технологічного університету. Збірник наукових праць. – 2011. - № 2. – с. 68-72.
4. Располов В.М. Управление изменениями: учебное пособие / В.М. Располов. – М.: Магистр, 2008. – 333 с.
5. Татарова А.В. Некоторые подходы к диагностике стадии жизненного цикла предприятия / А.В. Татарова, С.С. Кузьмин // Известия ТРТУ. Тематический выпуск "Актуальные проблемы экономики, менеджмента и права". Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. - № 4 (39). - с. 100-107.
6. Том Н. Управление изменениями [Электронный ресурс] / Н. Том. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/change_management.shtml
7. Филонович С.Р. Использование моделей жизненного цикла организации в процессе организационной диагностики / С.Р. Филонович // Социс. – 2005. - № 4. – с. 1-21.
8. Филонович С.Р. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность / С.Р. Филонович, Е.И. Кушелевич // Социс. - 1996. - №10. - С. 63-71.