

*Завьялова Елизавета Вячеславовна*¹,
студент-бакалавр;
*Логинова Александра Викторовна*²,
доцент, канд. экон. наук

МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ ПО И. АДIZESУ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ОТКРЫТОЙ СОЦИАЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ

^{1, 2} Россия, Санкт-Петербург, Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого,
¹zavyalova.ev@edu.spbstu.ru, ²alexandra-lo@yandex.ru

Аннотация. Объектом исследования являются этапы жизненного цикла компании по работе Ицхака Адизеса. Рассмотрены особенности каждой стадии развития организации, специфические черты структуры, управления и проблемы, которые могут возникнуть. Также стадии описаны с помощью PAEI-кода. Приведены некоторые рекомендации по принятию решений на том или ином этапе жизненного цикла.

Ключевые слова: жизненный цикл, стадии развития организации, управление, PAEI-код.

*Elizaveta V. Zavyalova*¹,
Student (Bachelor);
*Aleksandra V. Loginova*²,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

THE LIFE CYCLE MODEL OF THE ORGANIZATION ACCORDING TO I. ADIZES AS A TOOL FOR MANAGING AN OPEN SOCIAL SYSTEM

^{1, 2} Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,
St. Petersburg, Russia,
¹zavyalova.ev@edu.spbstu.ru, ²alexandra-lo@yandex.ru

Abstract. The object of the study is the stages of the life cycle of the company according to the work of Ichak Adizes. The features of each stage of the organization's development, specific features of the structure, management and problems that may arise are considered. Also, the stages are described using the PAEI code. Some recommendations on decision-making at a particular stage of the life cycle are given.

Keywords: life cycle, stages of organization development, management, PAEI code.

Введение

В данной работе рассматривается теория жизненного цикла организации, предложенная Ицхаком Адизесом, одним из самых известных специалистов в мире в сфере организационного менеджмента.

“Corporate Lifecycles” (1988 год) — работа И. Адизеса, которая повлияла на рост популярности идеи «необходимости управления жизненным циклом компании». Любые изменения приводят к событиям, которые могут привести к новым возможностям или породить проблемы. Они требуют решений и действий, которые, в свою очередь, приводят к новым изменениям. Таким образом, организации существуют в непрерывно изменяющейся внешней среде, при параллельном изменении внутренней среды.

С помощью модели жизненного цикла можно научиться предсказывать изменения, предвидеть проблемы и находить правильные решения, ориентируясь на внутренний потенциал организации.

1. Анализ этапов жизненного цикла организации по И. Адизесу

И. Адизес считал, что каждая организация, проходя определенные этапы жизненного цикла, должна решать проблемы, вызванные изменениями окружающего мира. В своей модели он выделил 10 стадий жизненного цикла, которые можно представить в виде графика (рис. 1):

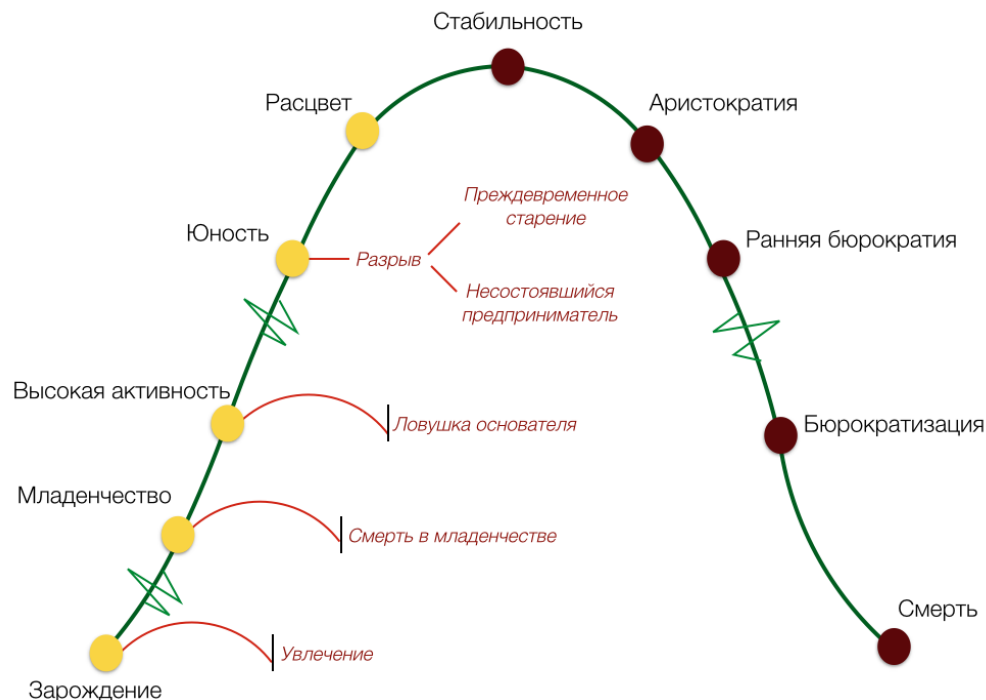


Рис. 1. Этапы жизненного цикла организации по И. Адизесу.

Источник: https://ibda.ranepa.ru/mba_articles/nachinayte-ulybatsya-itskhak-kalderon-adizes-dal-sovet-slushatelyam-mva-ibda-rankhigs/

По мнению И. Адизеса, для того чтобы быть успешной, организация должна быть результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе. Для решения этой задачи она должна обладать многочисленными, порой взаимоисключающими свойствами. Иначе говоря, организация должна быть способна выполнять следующие функции:

- production (P) — производство результатов;
- administration (A) — администрирование;
- entrepreneurship (E) — предпринимательство;
- integration (I) — интеграция, использование командной работы.

Реализация каждой из этих функций позволяет получить ответ на соответствующий вопрос:

P — что нужно сделать?

A — как это нужно делать?

E — когда и зачем это нужно сделать?

I — кто это должен делать?

Роли P, A, E, I являются взаимозависимыми и взаимно ослабляющими друга, т. е. плохо совместимыми. По мнению И. Адизеса, многие компании качественно выполняют только одну или две функции. Перейдем к самым этапам жизненного цикла.

Зарождение (Courtship): paEi. Первый этап заключается в том, что у предпринимателя появляется идея, но сама организация еще не создана. Если основатель привержен своей идее и берет на себя риск, то компания появляется. В противном случае на уровне мечтаний в голове у создателя. Угроза — «Афера». По мнению И. Адизеса: «Компания рождается тогда, когда появляется материальное проявление преданности идее, т. е. когда основатель компании принимает на себя риск» [1].

Младенчество (Infancy): PaEi. Основной задачей для компании видится производство результатов (P). Молодая компания не имеет ни правил, ни административных процедур.

Чувствуется необходимость в финансовых ресурсах (оборотном капитале). Основатель (он же менеджер) забывает про долгосрочные перспективы, увлекаясь краткосрочными задачами. Угроза — «Смерть в младенчестве». Как подчеркивает И. Адизес, «организация отличается высокой степенью централизации; по сути, она является театром одного актера. Она летит вперед на всех парусах, плохо осознавая свои сильные и слабые стороны».

Стадия высокой активности (Go-Go): PaEi. На этой стадии компания ориентирована на результат (P), также картина дополняется видением перспективы (E). Самонадеянный основатель во всем видит благоприятные возможности, и каждый проект становится приоритетным [2].

Решения принимаются в основном интуитивно. Организации демонстрируют большие амбиции в отношении результатов и темпов ро-

ста. Поведение менеджмента является реактивным, а не проактивным. Организационная структура компании представляет собой набор случайных решений. Некоторые основатели пытаются создавать матричные структуры. Как замечает И. Адизес: «Если вы попросите показать вам организационную структуру такой компании, то вам с улыбкой зададут встречный вопрос: “Какую? Вчерашнюю или сегодняшнюю?”» [1].

Если компания на стадии «Давай-давай» не находит возможность построить эффективную административную систему и внедрить регулярный менеджмент, то она попадает в «Ловушку основателя»: управление передается по наследству, собственники не решаются делегировать полномочия наемному менеджменту.

Юность (Adolescence): pAEi. На этой стадии происходят три основных события:

1) делегирование полномочий (руководитель признает, что не может больше являться «специалистом по всем вопросам управления»);

2) смена руководства (переход от предпринимательского к профессиональному менеджменту);

3) переориентация целей (переходы от принципа «больше — это лучше» к «лучше — это больше» и от принципа «работать много» к «работать умнее»).

Административные функции (А) приобретают все большее значение, увеличивается количество и продолжительность совещаний. Утверждается кадровая политика. Эти изменения замедляют достижениям конечного результата (Р) в краткосрочной перспективе и сопровождаются несколькими группами конфликтов между:

- «старослужащими» и новичками;
- основателями и профессиональными менеджерами;
- основателями и их компаниями;
- корпоративными и индивидуальными целями.

Угрозы: «Несостоявшийся предприниматель» и «Преждевременная старость».

Расцвет (Prime): PAEi. На этом этапе организация ориентирована на результат (Р). Имеются планы и процедуры управления для достижения экономической эффективности (А). В то же время она ясно видит свои перспективы и следит за изменениями в своем окружении (Е). Темпы роста стабильны и предсказуемы.

В более поздних работах И. Адизес выделяет стадии «Ранний расцвет» и «Поздний расцвет/Спад».

Стабильность (Поздний расцвет) (Late Prime): PAeI. Для организации, находящейся на стадии «Стабильности» (Позднего расцвета), характерны: ориентация на результат (Р), институализация системы управления (А) и дружеская атмосфера в коллективе (I). Но никто в организа-

ции не пытается «бросить вызов рынку» (e). Сотрудники проводят большую часть своего времени в офисе, все меньше и меньше общаясь с клиентами напрямую. Происходит неформальное перераспределение полномочий в сторону руководителей финансовых и юридических департаментов.

Как утверждает И. Адизес, на этой стадии «организация страдает от отношения, выражаемого словами: “Не сломалось — не чини”» [3]. Компания теряет творческий дух, инновационность и восторженное отношение к изменениям, которые привели ее к состоянию «Расцвета».

Аристократизм (Aristocracy): pAeI. Взаимоотношения(I) очень важны на данном этапе. Сотрудники стараются избегать конфликтов. Для этого организация сводит изменения к минимуму. По мнению И. Адизеса, аристократическую организацию можно определить по одежде менеджеров, а также манере и форме их общения: одежда — строго формализована; обращение друг к другу официальное, в манере общения присутствует стремление к обобщенным, уклончивым формулировкам; совещания проводятся в роскошных конференц-залах [4].

Компания больше не ориентирована ни на результат (p), ни на предпринимательство (e). Рискованные решения принимаются редко. Основное внимание уделяется административной функции (A). Прошлым результатам придется большее значение, чем будущим перспективам при оценке эффективности и результативности работы.

Ранняя бюрократизация, «Салем Сити» (Salem City): -A-i. На этой стадии становятся очевидными неутешительные результаты работы организации. Вместо того, чтобы искать пути решения проблем, руководство сосредотачивается на том, кто является их источником. «Начинаются поиски козла отпущения». Менеджеры тратят свои силы на борьбу за выживание, для чего создаются временные коалиции (i).

Образное название стадии “Salem City” Адизес использует в своих поздних работах. Салем Сити — город, в котором велась активная «охота на ведьм» (описан в пьесе “The Crucible” американского драматурга А. Миллера).

Бюрократизация (Bureaucracy): -A--. На этой стадии организация фактически изолируется от внешнего окружения, оставляя только «узкие каналы» для контактов: одно окно для клиентов, одна телефонная линия и т. п. Используются многочисленные инструкции, правила, процедуры, многие из которых уже не имеют практического смысла. Клиенты компании вынуждены приобретать навыки, позволяющие обходить бюрократические препоны [5].

Смерть (Death): ----. На этой стадии организация не демонстрирует ни результативности, ни навыков администрирования, ни предпринимательства, ни командной работы. Организация прекращает свою деятельность.

Заключение

Таким образом, каждая организация проходит несколько этапов своего жизненного цикла, характеризующихся определенными чертами структуры, поведения и управления. Модель жизненного цикла организации позволяет анализировать проблемы и своевременно принимать меры для обеспечения развития организации.

Список литературы

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций: Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
2. Иванов Д.Е. Жизненные стадии и циклы организации. – М.: Парта, 2005. – 75 с.
3. Сайт Power Branding [Электронный ресурс]. – URL: <http://powerbranding.ru/> (дата обращения: 01.11.2022).
4. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система // Социс. – 2006. – № 12. – С. 37–42.
5. Абдулина В. Э. Жизненный цикл организации и его практическое применение на основе анализа коммерческой организации [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». – 2014. – № 3 (30). – URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4148> (дата обращения: 01.11.2022).