

## МОДЕЛЬ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА І. АДІЗЕСОМ

<sup>1</sup>Вінницький національний технічний університет

### **Анотація**

*У роботі досліджено суть, особливості та значення моделі життєвого циклу організації І. Адізеса.*

**Ключові слова:** життєвий цикл, організація, етап, зростання, старіння, аристократизм, бюрократія.

### **Abstract**

*The essence, features and significance of the model of the life cycle of I. Adizes are investigated.*

**Keywords:** life cycle, organization, stage, growth, aging, aristocracy, bureaucracy.

### **Вступ**

Важливою проблемою для вітчизняних підприємств залишається вибір адекватної моделі життєвого циклу компанії, що буде відповідати сучасним умовам господарювання підприємства та допомагатиме досягати поставлених цілей підприємства. Крім того, вивчення особливостей організаційних елементів на різних стадіях життєвого циклу дає менеджерам могутній інструмент управління змінами, який заснований на закономірностях переходу від однієї моделі управління до іншої і внутрішньої логіки розвитку компанії.

Проблемою життєвих циклів організацій займалась велика кількість науковців, але найбільшого успіху, на нашу думку, у вивченні даного питання досяг І. Адізес [1; 2].

*Мета даної роботи* – розглянути модель життєвого циклу підприємства І. Адізеса та зв'язок етапів циклу зі стилями менеджменту.

### **Основна частина**

Серйозним кроком у розвитку моделі життєвого циклу організації стали дослідження Ісаака (Айзека) Адізеса. Розпочаті ще наприкінці 1970-х років, вони були розвинені в його праці «Adizes I. Managing Corporate Lifecycles» (1999 р.) [3].

Модель Адізеса І. заснована на припущенні, що розвиток організації подібний еволюції живого організму – звідси й назви деяких етапів (рис. 1).

В загальному вигляді модель життєвого циклу організації О. І. Адізеса має такий вигляд [1]:

– *Залицяння* – характеризується великою кількістю розмов і відсутністю реальних дій, але те, що на цьому етапі відбувається, має велике значення для майбутнього успіху компанії. Тут важливо наголосити, що успіх цього етапу залежить від ефективного вирішення питань, що виходять за рамки обговорення можливостей отримання прибутку. Залицяння, яке не може витримати перевірку часом, є захопленням, тобто потенційний засновник компанії фантазує про те, що має статися, але його фантазії є не чим іншим, як просто його бажаннями. Ідея ніколи не виходить за межі мрії.

– *Дитинство* – у цій фазі розвитку організації важливо не те, що хтось думає, а те, що він робить. На цьому ранньому етапі життєвого циклу компанії подібні немовлям. Їм потрібно регулярне харчування у вигляді оборотного капіталу, і якщо воно запізнюється, то це може шкідливо позначитися на їх самопочутті. Смерть в дитинстві настає тоді, коли засновник страждає від нудьги, коли він відчуває відразу до свого дітища або втрачає контроль над ним. Смерть настає також тоді, коли компанія несе непоправні втрати ліквідності.

– *Давай-Давай* – на цьому етапі кожний проект для компанії є пріоритетним. Для кожного підприємства, що досягла цього етапу головне є збут та успішна маркетингова стратегія. Швидкий розвиток компанії на даному етапі зумовлює складну і досить суперечливу організаційну структуру – виникає делегування повноважень та децентралізація. Але як тільки, хтось із підлеглих не виконує свої доручень – керівник одразу ж забирає всі функції собі, встановлюючи децентралізацію влади («Синдром чайки»). Таким чином, виникає «замкнений круг», де керівник сам же попадає у власну пастку.

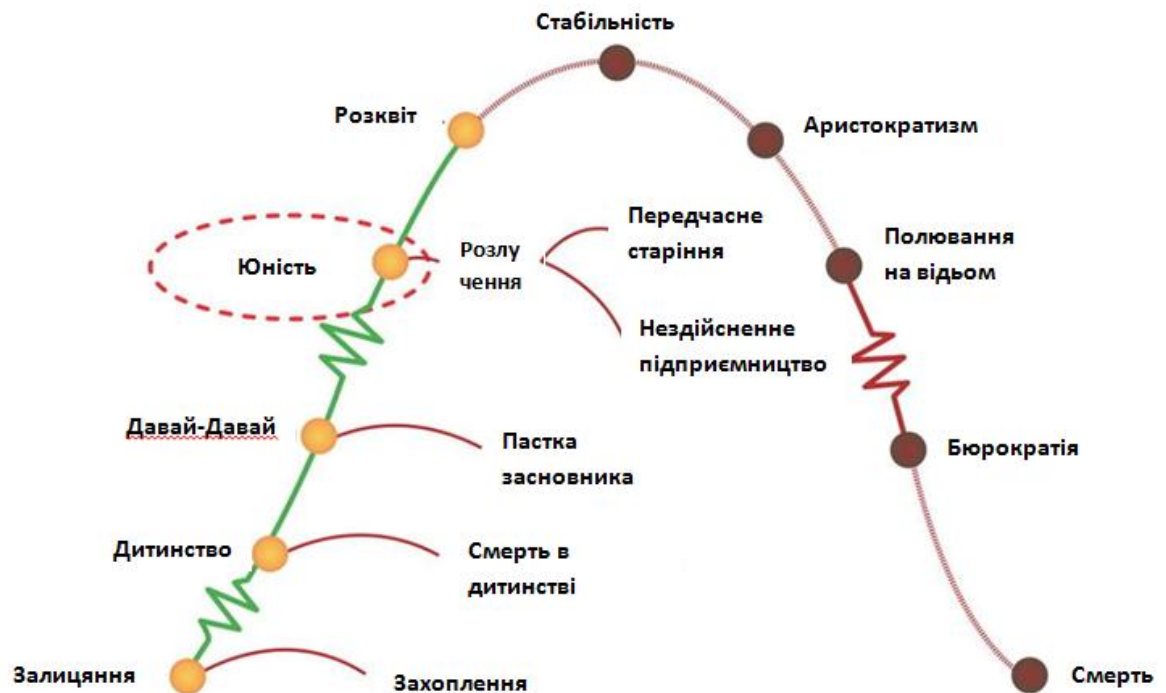


Рисунок 1 – Модель життєвого циклу організації І. Адізеца

- Юність – конфліктність і непослідовність - ось типові риси поведінки організацій, що вступили в пору Юності. Ці організації легко дізнатися за наступними характерними ознаками:
  - ментальності, заснованої на принципі «ми або вони» (старожили проти новачків);
  - суперечливості організаційних цілей;
  - непослідовності систем матеріального та морального стимулювання.

На цьому етапі засновники починають розуміти, що не в змозі вирішувати все самі і, як правило, запрошують у команду професійних менеджерів. Часто через це виникають конфлікти, через що наймані працівники змушені звільнитися.

– Розквіт – організації, які досягли цього етапу, рідко вимагають зовнішнього втручання. На етапі розквіту кожен стає таким же самовпевненим, як і на етапі «Давай-Давай». На цьому етапі менеджмент повинен робити превентивні заходи, так як в протилежному випадку йому доведеться просто пасивно реагувати на ситуацію. Період розквіту - вдалий час для децентралізації. Чим сильніше децентралізація, тим активніше організація стимулює дух підприємництва. Тут спостерігається творчий підхід до справи, орієнтація на результати.

– Стабільність – на цьому етапі форма починає переважати над змістом. Це перша стадія старіння організації, коли компанія поступово відходить від політики швидкого розвитку, захоплення нових ринків і розширення присутності на існуючих. Компанія не прагне до змін, приділяючи більше значення міжособистісних відносин в колективі, ніж ризикам, пов'язаним з веденням бізнесу. Але якщо в компанії є співробітники, які стурбовані майбутнім компанії, вони намагаються бути почутими колегами і керівництвом. Вони мають шанс запобігти подальшому старіння організації [4].

– Аристократизм – для компанії головну роль починають відігравати міжособистісні відносини. Якщо раніше була важлива відмінність у поглядах співробітників, то зараз вони намагаються уникнути яких би то не було розбіжностей і конфліктів. Це призводить до появи різного роду формальностей: що прийнято одягати, як прийнято спілкуватися, як прийнято поводитися на нараді. «Не гони хвилю» - ось девіз співробітників аристократичної організації.

– «Полювання на відьом» - на цьому етапі всі тільки тим і займаються, що шукають винного в проблемах організації. На цьому етапі функція інтеграції загасає: організація поступово занурюється в ряд складних і часом нерозв'язних структурних конфліктів, які вирішуються шляхом звільнення співробітників, але при цьому, не змінюючи саму структуру. Поступово внутрішня політика все сильніше віддаляє компанію від задоволення потреб кінцевого споживача. Або ж, як варіант, перетворюється в бюрократичну машину, яка існує тільки завдяки «подачок» (субсидіях) від держави.

– Бюрократія – на даній стадії в організації вже створено безліч систем, однак вони функціонально не орієнтовані; втрачаються контакти з навколишнім середовищем, організація

концентрується лише на своїй діяльності, втрачається значення контролю. Бюрократична компанія може жити довго до тих пір, поки її підтримує держава. Але якщо політична воля сильна, то компанія може перебувати в такому «підвішеному» стані досить довго. Але смерті їй все одно не минути.

Катализатором для настання смерті компанії може стати відсутність грошових ресурсів для виплати заробітної плати співробітникам. Причини, за якими люди приходять на роботу, не існує. Разом з грошима зникає і остання крапля прихильності [5].

На практиці теорія Адізеса та його модель життєвого циклу організації дає вельми відчутні результати. Модель дозволяє прогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій, а значить, дає можливість підготуватися до них належним чином [6].

Завдання успішного менеджменту – зробити організацію результативною та ефективною в найближчій і довгостроковій перспективі, якнайдовше затримати її на етапі «Розквіт». З цією метою менеджмент повинен виконувати чотири управлінських ролі: Р, А, Е, І. Освоєння цих ролей є необхідною умовою для розвитку компанії.

Адізес вважає, що для забезпечення належного рівня управління організація повинна виконувати чотири функції: (P)roducing results – виробництво результатів, заради яких існує дана організація та які визначають її ефективність, (A)dministering – адміністрування, що забезпечує продуктивність, (E)ntrepreneuring – підприємництво, за допомогою якого відбувається управління змінами (I)ntegrating – інтеграція, тобто об'єднання елементів організації для забезпечення її життєздатності в довгостроковій перспективі.

Будь-яка комбінація виконуваних функцій формує відповідний стиль менеджменту (приклад: Раеі, рАеі, раЕі, раеІ та ін.). На думку Адізеса, менеджер повинен блискуче справлятися з однією або декількома функціями, задовільно виконуючи інші. Якщо носій даного стилю нездатний виконувати одну або кілька функцій, ми маємо справу з неправильним управлінням (приклад: Рае-, --Еі, Р--- та ін.). Якщо всі функції виконуються принаймні на задовільному рівні, управління можна вважати успішним (приклад: раеі, Раеі та ін.). І нарешті, якщо менеджер блискуче справляється з інтеграцією (І) і ще хоча б з однією функцією, а всі інші функції виконуються задовільно, можна говорити про те, що перед нами не просто керівник, а лідер (приклад: РаеІ, рАеІ та ін.) [7].

Розвиток і взаємодія РАЕІ-ролей на типовому життєвому циклі організації наведені на рисунку 2.

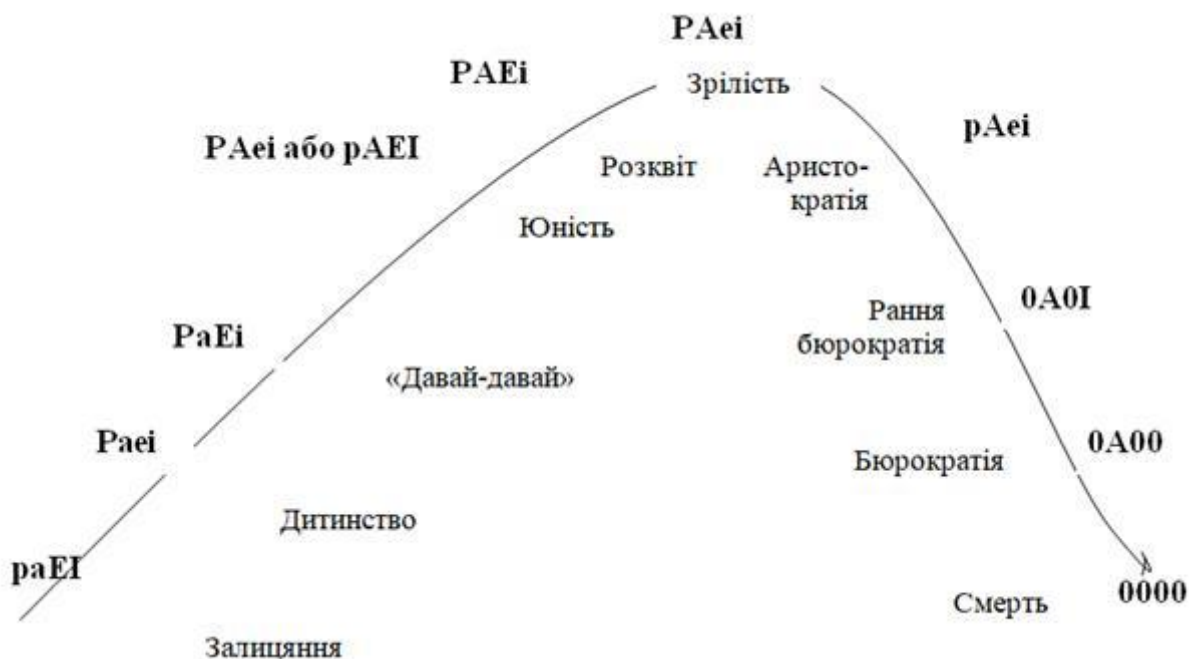


Рисунок 2 – Застосування коду Адізеса на різних стадіях життєвого циклу організації

Таким чином, дана теорія дає змогу зрозуміти, чому компанії народжуються і вмирають, вона є ефективним інструментом, що дозволяє вчасно та якісно передбачати стан підприємства у майбутньому, керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення

## Висновки

Отже, основні тези теорії І. Адізеса полягають у такому: розвиток організації подібно до еволюції живого організму; на будь-якій стадії розвитку в організації є проблеми. Для того, щоб успішно застосовувати дану теорію, керівник має усвідомлювати те, на якому етапі життєвого циклу

знаходиться його підприємство, адже саме це є вирішальним пунктом у визначенні того стилю керівництва, який зможе забезпечити впевненість організації у майбутньому, а також ефективне функціонування суб'єкта господарювання у всіх його підрозділах. Головне – правильно пристосувати теорію І. Адізеса до сучасного середовища, адже лише тоді вона зможе допомогти керівникові при прийнятті управлінських рішень. І. Адізес і в даний час залишається одним з провідних світових експертів в області підвищення ефективності ведення бізнесу та урядової діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Адизес И.; [пер. с англ.; под науч. ред. А. Г. Сеферяна]. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
2. Адизес И. К. Стили менеджмента – эффективные та неэффективные / Адизес И. К. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.
3. Кохан М. О. Порівняльний аналіз основних концепцій життєвого циклу організації / М. О. Кохан, І. М. Шквірук // Молодіжний економічний дайджест. – 2014. – № 1(1). – С. 12 – 18. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/med\\_2014\\_1%281%29\\_\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/med_2014_1%281%29__5)
4. Боронос В. Г. Життєвий цикл підприємства: аналіз існуючих моделей / Боронос В.Г.,Сторчака Н.О. // Вісник Сумського державного університету. – 2008. – № 2. – С. 28 – 32.
5. Матюшенко О.І. Життєвий цикл підприємства: суть, моделі, оцінка / Матюшенко О. І. // Проблеми економіки. – 2010. – № 4. – С. 82 – 91.
6. Синявська О. О. Застосування теорії моделей життєвих циклів організацій при визначенні стилю управління / Синявська О. О. // Європейські перспективи. – 2012. – № 3 (3). – С. 192 – 195. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe\\_2012\\_3%283%29\\_\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe_2012_3%283%29__37)
7. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навч. посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-е вид., доп., перер.]. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 150 с.

**Зварищук Світлана Анатоліївна** – студентка групи МПОУ-19м, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

**Прищак Микола Дем'янович** – канд. пед. наук, доцент, доцент кафедри філософії та гуманітарних наук Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця.

**Svitlana A. Zvaryshchuk** – Department of finance and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia

**Pryshchak Mykola D.** – Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of Philosophy and Humanities, Vinnytsia National Technical University, Vinnitsa