

## УПРАВЛІННЯ ЕТАПАМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ І. АДІЗЕСА

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

### **Анотація**

*Розкрито основні етапи розвитку організації в теорії менеджменту І. Адізеса. Обґрунтовано ефективність використання "теорії стилів менеджменту" в процесі вирішення проблем, які виникають на певному етапі розвитку організації.*

**Ключові слова:** менеджмент, організація, управління організацією, теорії менеджменту, стилі менеджменту, функції менеджменту, етапи розвитку організації.

### **Abstract**

*The main stages of organization development in the theory of management I. Adizes are revealed. The efficiency of using "theory of style of management" in the process of solving problems that arise at a certain stage of organization development is substantiated.*

**Keywords:** management, organization, organization management, management theory, management style, management functions, stages of organization development.

### **Вступ**

Менеджмент – це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань. Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності. Менеджмент як наука виникла і розвивається в зв'язку з необхідністю пояснити, чому, та в наслідок чого, процвітають чи руйнуються організації. Науковці в області менеджменту шляхом випробувань та практики в області управління намагаються дати відповідь на дане питання.

Метою статті є дослідження теорії менеджменту І. Адізеса як ефективного засобу управління організацією.

### **Основна частина**

Доктор Іцхак Калдерон Адізес – один з провідних у світі фахівців з підвищення ефективності компаній і урядових структур за рахунок фундаментальних перетворень, які не породжують плутанину і деструктивних конфліктів, що перешкоджають змінам [1, 2, 3]. І. Адізес працював з найбільшими комерційними організаціями світу і консультував багатьох глав держав. Методологія, яка носить його ім'я, допомагала організаціям різних країн досягати гідних результатів і завойовувати провідні позиції в самих різних галузях – від банківської справи до індустрії громадського харчування і в самих різних структурах – від церков до урядів.

Згідно моделі І. Адізеса [1], в процесі життєдіяльності організації можна виділити десять закономірних послідовних етапів життєвого циклу, які з достатньою мірою умовності можна згрупувати в два великих етапи: етап зростання і етап старіння (рис. 1).

Етап 1. Залицання (courtship).

Цей етап (за аналогією прелюдії до шлюбу) передує виникненню організації, яка ще не з'явилася на світ і існує тільки в якості ідеї. Засновник компанії збирає навколо себе людей, які поступово вникають в його ідею, приймають її і погоджуються гласно (або негласно) ризикнути і спробувати втілити її в життя. На даному етапі мета мотивації засновника повинна полягати в задоволенні потреб ринку, у створенні цінності.

Етап 2. Дитинство (infancy).

Після прийняття засновником на себе ризиків необхідно переходити від ідей до отримання реальних результатів – продажу. При цьому компанія орієнтована на вдосконалення продукту, технологій, вирішення проблем виробництва та ефективності. На даному етапі компанія практично не

має розробленої політики, системи, процедур чи бюджету. Організація відрізняється високим ступенем централізації, міцними міжособистісними відносинами. На цьому етапі потрібно періодичне вливання в компанію грошових коштів – необхідний оборотний капітал.

Етап 3. Дитинство "давай-давай" (go-go).

На етапі залицяння формувалася ідея, на етапі дитинства її відданий засновник змусив ідею працювати. На даному етапі ідея працює, компанія має стійке надходження грошових коштів, а її збут росте. Компанія не просто виживає, вона процвітає. Це стадія, коли забуваються труднощі і створюється враження про безхмарності подальшого шляху. З'являється схильність до невиправданої диверсифікації та "влізання" в нові сфери бізнесу.

Етап 4. Друге народження і дорослішання: юність (adolescence).

Це кризовий період, аналог перехідного віку у людей, компанія як би заново народжується. Якщо перехід від етапу залицяння до дитинства подібний фізичній народженню, то даний етап – емоційного. Компанія схожа на підлітка, який намагається встановити незалежність від сім'ї.

Етапи 5–6. Розквіт (prime) – занепад.

Розквіт – це оптимальні умови життєвого циклу організації, досягнення балансу між самоконтролем і гнучкістю. Цей етап складається з двох фаз: наступ розквіту (ранній розквіт) (early prime) та захід (пізній розквіт) (late prime).

На думку І. Адізеса, дуже важко визначити, де знаходиться організація – у фазі пізнього розквіту або вже перейшла на стадію занепаду. Компанія втрачає дух креативності, інноваційності та ентузіазму до змін, які придбала на стадії "розквіту". Перехід на наступну стадію – "аристократизм", відбувається непомітно.

Етап 7. Старіючі організації – аристократизм (aristocracy).

Характеристиками цієї стадії є: зниження очікування зростання; зниження інтересу до завоювання нових ринків, освоєнню нових технологій і розширення меж; фокусування уваги на минулих досягненнях, а не на баченні майбутнього; підозріле ставлення до змін; винагороду тих, хто робить те, що їм велять робити. Компанії на цьому етапі являють собою багаті і привабливі об'єкти для поглинання.

Етап 8. "Салем-сіті" (salem city).

Організація на цій стадії має такі характерні ознаки: люди фокусуються на те, хто є причиною проблем, а не на те, що робити з цими проблемами, проблеми персоніфікуються, починається "полювання на відьом"; замість того щоб вирішувати організаційні проблеми, люди втягуються в міжособистісні конфлікти, звинувачують і дискредитують один одного.

Етап 9. Бюрократизм: штучно підтримуване життя.

На даному етапі компанія не в змозі самостійно генерувати достатню кількість ресурсів. Вони виправдовують своє існування за рахунок підтримки з боку зацікавленої в їх існуванні організації, наприклад держави.

Етап 10. Смерть.

Організаційна смерть визначається як брак ресурсів для винагороди працівників організації за роботу. Організація мертва, коли ніхто не хоче добре працювати – зникла мотивація. Смерть трапляється, коли не залишається людей, готових прийняти на себе відповідальність.

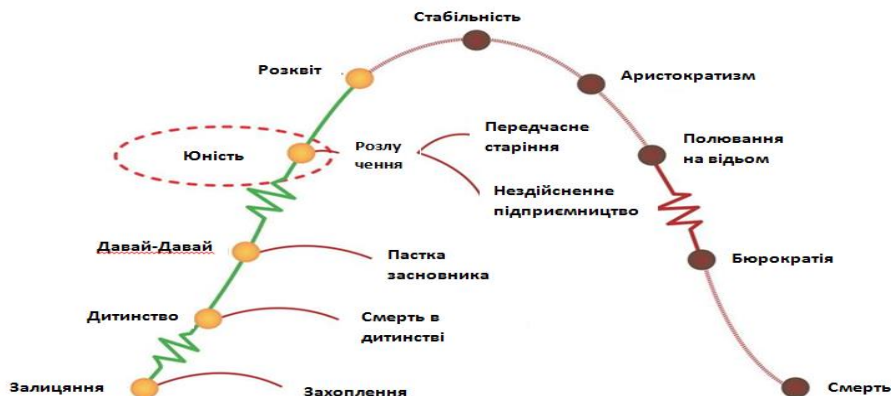


Рис. 1. Етапи розвитку організації

Концепція життєвого циклу організації – потужний інструмент для розуміння і аналізу проблем організації, здатний допомогти менеджерам знайти правильне рішення і підняти свою організацію на новий щабель розвитку.

I. Адізес пропонує, на кожному етапі розвитку організації, механізми вирішення проблем, які спричинили погіршення роботи організації та, в подальшому, її занепад.

Щоб досягти Розквіту, компанія повинна стати ефективною і продуктивною як в короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. З цією метою менеджмент повинен виконувати чотири управлінських ролі: producing (P) – виробництво результатів; administrating (A) – адміністрування; entrepreneuring (E) – підприємництво; integrating (I) – інтеграція [4, 5, 6].

Освоєння цих функцій (ролей) є необхідною умовою для розвитку компанії. I. Адізес вважає, що ці чотири функції являють собою щось на кшталт "вітамінів". Всі вони необхідні для організації здоров'я компанії, такої кількості достатньо для того, щоб успішно нею керувати. Якщо хоча б одного з них не вистачає, компанії загрожує хвороба – погане управління. Її симптоми – скорочення частки ринку, зниження прибутку, уповільнена реакція на зміну ринкової кон'юнктури, плинність персоналу і т. д.

Розвиток компаній, на думку I. Адізеса, відбувається по двох шляхах розвитку: *типовому* та *оптимальному*. Компанії, що йдуть по типовому шляху розвитку, вирішують проблеми шляхом послідовного вироблення одних конкретних здібностей. Ті, що вибирають оптимальний шлях, розвивають всі свої здібності одночасно, таким чином швидко досягаючи найкращих результатів і утримуючи лідерську позицію протягом тривалого часу.

Зупинемось на аналізі проблем, які виникають на типовому шляху розвитку організації [1].

На етапі Залицання підприємництво відіграє чільну роль. Творчі засновники ідентифікують потреби ринку і виробляють відданість своїй ідеї. Щоб компанія могла перейти до етапу Дитинства, в її коді повинні бути присутніми інші три ролі (раЕі). Інакше ідея не проходить перевірку реальністю, і компанія виявляється на етапі Захоплення (00Е0).

У період здорового дитинства домінує Р-роль, при відносній слабкості інших ролей (Раеі). Мрії залишаються в минулому і настає час активної роботи.

Коли компанія повністю освоює Р-роль, вона знову надає підтримку підприємству. Реальні кроки зроблені. Компанія впевнено стоїть на ногах. У засновника з'являється більш чітке бачення ситуації. Так організація переходить на етап "Давай–Давай" (РаЕі). Якщо в цей період ролі А і І повністю неактивні, організація потрапляє в Пастку засновника (Р0Е0).

На етапі Юності (РАеі) на перший план виходить здійснення А-ролі. Адже тепер компанії терміново потрібно навести порядок: вибудувати пріоритети, поставити чіткі завдання, упорядкувати організаційну структуру, нарешті зайнятися плануванням. Оскільки підприємництво несумісне з адмініструванням, компанія не втрачає Е-роль. Вона лише тимчасово робить її більш слабкою, ніж інші.

Досягнення Розквіту (РАЕі) не передбачає тривалого солю А. Тепер, коли компанія дисциплінована (А), володіє здоровими цінностями (І), яких дотримуються всі без винятку, вже де персоніфіковане Е знову з'являється на сцені, забезпечуючи організацію енергією для подальшого існування. І до тих пір, поки три ролі будуть синхронно взаємодіяти, компанія буде знаходитися на піку свого розвитку.

Якщо дух підприємництва (Е) сходить нанівець, організація виходить зі стану Розквіту і починається Занепад (РАЕІ). У той же час інтеграція набирає обертів (І). Компанія вже не веде запеклу боротьбу за виживання, як на етапах становлення. Інтерес до зовнішнього світу слабшає і вона фокусується на самій собі. Приміщення дихають комфортом. Люди стають як ніколи дружні і чемні один з одним. Форма стає набагато важливішою функції.

Переставши бути про активною, організація спочиває на лаврах, таким чином втрачаючи Р. Це знаменує настання Аристократизму (раЕІ). Бездіяльність має свою ціну. Оскільки продукція з часом старіє, а ціни на неї ростуть, клієнти перестають бути лояльними, а потік грошових коштів катастрофічними темпами зменшується.

Вкорінене Адміністрування заглушає всі інші ролі. Навіть, здавалося б, сильна інтеграція відходить на другий план. Починається полювання на відьом (0А0і). Підприємці опиняються на вулиці. А-роль продовжує душити компанію до тих пір, поки не настає смерть організації – поки не залишається нікого, хто би зберігав відданість організації.

Оптимальний шлях – це більш швидкий і короткий шлях до Розквіту, який дозволяє компанії обійти більшу частину проблем, що виникають на типовому шляху [1]. Чим оптимальний шлях відрізняється від типового?

Як ми вже зазначали, щоб стати ефективною і результативною в короткостроковій і довгостроковій перспективі організація повинна освоїти чотири функції (ролі): Р, А, Е, І. Те, в якій послідовності вона повинна це зробити і полягає різниця між типовим і оптимальним шляхом. У компанії, що йде оптимальним шляхом, І (інтеграція) передує Е (підприємництво) і є умовою для її появи.

В залежності від кількості І (інтеграція) відбувається швидкість росту організації. Якщо кількість І мінімальна, компанія все-одно буде здатна заробляти прибуток, але її роботу будуть гальмувати постійні міжусобиці, політичні ігри і внутрішні чвари. І робить організацію більш духовною, володіючою сильним баченням, існуючою не тільки заради прибутку, а й заради покупців і своїх співробітників. Таким чином, (раЕІ) – оптимальний стиль керівництва на початковому етапі розвитку.

Наступна функція, яку слід розвивати – А (адміністрування). Продуманий до дрібниць бізнес-план, бюджет, розроблені системи – все це необхідно, щоб ідея запрацювала. Оскільки І досить велике, то воно виступає в якості "мастила", дозволяючи Е і А співіснувати безконфліктно. Так організація здійснює перехід до (раЕІ). Тепер єдине, що необхідно, це Р – потрібно братися за роботу та її виконувати. Компанії в цей період не потрібні нові продукти або новаторські проекти, тому Е тимчасово йде в тінь (РАЕІ). Нарешті, коли система працює як годинник, можна знову освоювати нові ринки. Компанія досягає Розквіту (РАЕІ).

### Висновки

Отже, теорія життєвого циклу організації – основний елемент методології І. Адізеса. Вона пояснює, чому компанії ростуть і старіють, дозволяє визначити проблеми, які існують в організації та здійснити необхідне терапевтичне втручання, внаслідок якого компанія зможе швидше досягти етапу Розквіту і перебувати в ньому максимально довго. Адізел робить висновок: менеджмент – надто складний процес, щоб з ним могла впоратися одна людина. Ідеального менеджера просто немає в природі. Тому, формування взаємодоповнюючої команди, в основі якої взаємодоповнюючі стилі (функції) менеджменту, є основою ефективної діяльності організації в довгостроковій перспективі.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адізел І. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адізел ; пер. с англ. В. Кузина. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
2. Адізел І. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / Ицхак Калдерон Адізел ; пер. с англ. Натальи Брагиной. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 320 с.
3. Адізел І. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адізел ; пер. с англ. В. Кузина. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.
4. Адізел І. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует И. К. Адізел: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 262 с.
5. Адізел І. Развитие лидеров : Как понять свой стиль общения и эффективно общаться с носителями иных стилей / И. К. Адізел: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.
6. Адізел І. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / И. К. Адізел: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.

**Анжеліка Володимирівна Солодка** - студентка групи МОФ–17мі, факультет МІВ, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: lika.khrypun@gmail.com

**Микола Дем'янович Прищак** – канд. пед. наук, доцент, доцент кафедри філософії та гуманітарних наук, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

Науковий керівник: **Микола Дем'янович Прищак** – канд. пед. наук, доцент, доцент кафедри філософії та гуманітарних наук, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

**Solodka Angelika V.** - student of MOF-17mi, Faculty of MIB, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsa, e-mail: lika.khrypun@gmail.com

**Pryschak Nikolai D.** – candidate. ped. Sciences, Associate Professor of Philosophy and Humanities, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsa.

Supervisor: **Pryschak Nikolai D.** – candidate. ped. Sciences, Associate Professor of Philosophy and Humanities, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsa.