

**ФАКТОРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ
В КОНТЕКСТЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Zarubina U.V.

**FACTORS OF ECONOMIC INSTABILITY IN THE CONTEXT
OF THE ORGANIZATION'S LIFE CYCLE**

Аннотация. В статье предлагается концепцию жизненного цикла И. Адизеса дополнить факторами экономической нестабильности и неопределенности, которые в условиях современных экономических реалий оказывают существенное влияние на жизненный цикл организации.

Ключевые слова: концепция жизненного цикла И. Адизеса, экономическая нестабильность.

Abstract. The article proposes to supplement the concept of the life cycle of I. Adizes with factors of economic instability and uncertainty, which in the conditions of modern economic realities have a significant impact on the life cycle of the organization.

Keywords: I. Adizes' life cycle concept, economic instability.

Развитие компании от зарождения до банкротства или ликвидации рассматривается в менеджменте в теориях жизненных циклов организации. Как правило, в таких концепциях организация по аналогии с живыми существами проходит ряд стадий от рождения до смерти. В рамках модели жизненного цикла организации И. Адизеса [1] в существовании фирмы выделяются следующие десять стадий: зарождение (ухаживание), младенчество, высокая активность (давай-давай), юность, расцвет, стабильность, аристократия, старение (охота за ведьмами), бюрократия, смерть. Каждый этап жизненного цикла отличается набором характеристик: величина активов компании, доля рынка, особенности продукта, инструменты менеджмента и логистики, политика в области кадров и финансов, практика разрешения кризисных ситуаций и т.д. В соответствии с концепцией И. Адизеса выделяются четыре функции управления (их еще называют кодом Адизеса или PAEI):

Р (обеспечение) – удовлетворение потребностей рынка и покупателей;

А (администрирование) – гарантия, что установленные правила и порядки будут соблюдаться;

Е (предприимчивость) – поощрение предприимчивости;

І (интеграция) – создание в компании атмосферы сотрудничества.

Функции развиваются по определенной зависимости и могут выходить на первый план в зависимости от той или иной стадии жизненного цикла. Схематично модель жизненного цикла И. Адизеса представлена на рисунке 1.

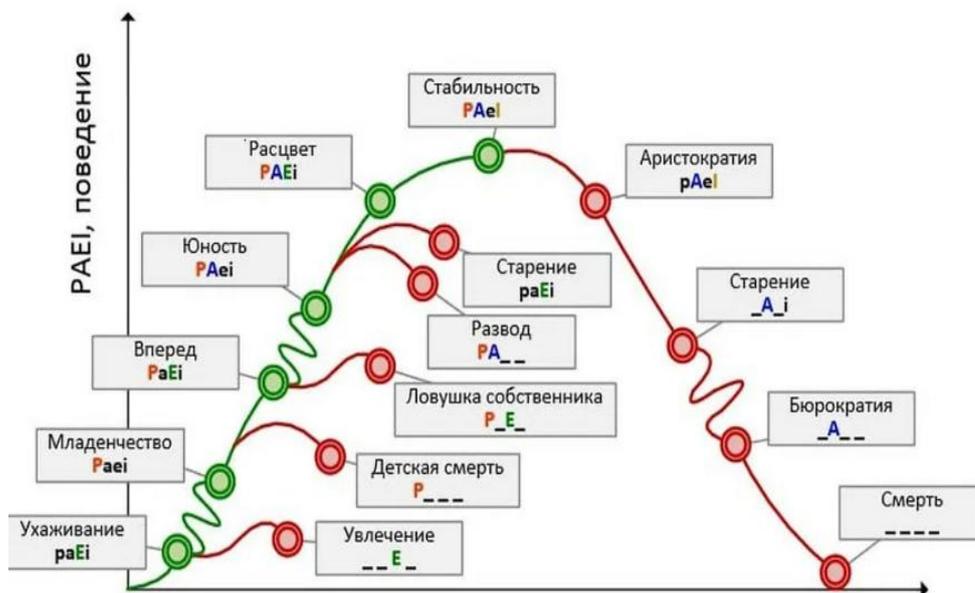


Рисунок 1 – Модель жизненного цикла организации

В рамках данной статьи концепцию жизненного цикла И. Адизеса предлагается дополнить факторами экономической нестабильности и неопределенности, которые могут оказать на нее значительное влияние, существенно изменить ее черты. Организация в условиях экономической нестабильности может столкнуться с вызовами внешней среды, такими как изменение спроса на продукты или услуги, изменение конкурентной среды, изменение государственной политики, изменение рыночных условий, что отразится на ее жизнедеятельности. В статье предпринимается попытка последовательно охарактеризовать влияние факторов нестабильности на каждом из этапов жизненного цикла. Рассмотрим влияние изменчивой внешней среды в контексте отдельных стадий жизненного цикла организации.

1. Зарождение (ухаживание). Это стадия проектирования, мечтаний с активацией функции E (предприимчивость). Заметим, что в условиях кризиса и неопределенности инвесторы проявляют осторожность, количество стартапов сокращается. Неопределенность, неожиданные события с существенными последствиями (черные лебеди) несут большие риски для инвесторов, но вместе с тем представляют новые возможности. В условиях нестабильности фазы ухаживания может и не быть, так как бизнес на базе новых бизнес-идей – высокорисковое занятие, альтернативой может быть запуск бизнеса по франчайзингу с фазы «младенчества».

2. Младенчество. На этой стадии на первый план выходит функция P (обеспечение) – компания ориентирована на продукт, набирает обороты и стремится к увеличению продаж и денежных потоков. Этот этап можно охарактеризовать отсутствием четкой организационной структуры и разделения полномочий, ориентацией на действия, высокими рисками и небольшим капиталом.

В условиях кризиса и экономической нестабильности в связи с падением покупательского спроса и ухудшением условий поставок, потребность во внешнем финансировании только возрастает. Однако, высокие ставки по кредитам и возможный кризис ликвидности в банковском секторе снижает возможности банков выделять дополнительное кредитование бизнесу на стадии «младенчества», что может затруднить его развитие.

3. Высокая активность (давай-давай). На этой стадии организация может столкнуться с увеличивающейся конкуренцией и ухудшением экономических условий, что может затруднить ее дальнейший рост. В качестве сложности этой фазы можно отметить необходимость синхронизации трудносовместимых функций Р (обеспечение) и Е (предприимчивость). Если много текущей работы, то в этот момент не до предприимчивости, а если углубиться в мечты – упадут продажи. Организации, как и на предыдущей стадии, могут потребоваться дополнительные инвестиции, чтобы продолжить рост, но в условиях экономической нестабильности это может быть сложно.

4. Юность. Фаза процветания и высокой активности компании, бизнес начинает расти вширь. Присутствует дисбаланс между функциями Е (предприимчивость) и А (администрирование). В организации еще не созданы регламенты и организационная структура. Управленческие решения принимает собственник бизнеса, который берет на себя единолично весь риск и может потерять активы. Перспективы развития бизнеса связаны с управлением рисками и созданием структуры управления с распределением полномочий. Считается, что это наиболее сложная стадия, и наложение факторов неопределённости и нестабильности может усугубить ситуацию.

5. Расцвет. Стадия характеризуется началом процесса структуризации, созданием четких должностных инструкций и привлечением профессиональных управленцев. Организация лучше контролируется, появляется дисциплина и порядок. В этой фазе преобладают функции А (порядок) и Е (предприимчивость) и нужно их сбалансировать. В целом организация эффективная, сотрудники – слаженная команда. В фазе расцвета легче противостоять влиянию факторов неопределённости и нестабильности.

6. Стабилизация. Начало старения компании – уменьшение гибкости и усиление контроля. Преобладают тенденции работать «по старинке», не внедряются инновации. На первый план выходят не потребности клиентов, а отношения между персоналом. Продажи пока не падают, но уже и не растут. На этапе «стабилизации» жизненного цикла организации экономическая нестабильность может представлять некоторые возможности для обновления и развития в новом качестве. Например, при резком изменении экономической ситуации может произойти снижение конкуренции или изменение клиентской базы, что послужит неким вызовом для организации, которая достаточно сильна в фазе «стабилизации», чтобы с ним справиться. Вместе с тем, экономическая не-

стабильность может увеличить конкуренцию, уменьшить спрос, привести к изменению законов и политики правительства, что уменьшит выживаемость фирмы и сократит течение рассматриваемой фазы.

7. Аристократия. У организации значительные активы, она перестает развиваться и внедрять инновации, из функций в приоритете А (администрирование) и I (интеграция), что может найти выражение в покупке престижной недвижимости и других бизнес-активов. Не выражены долгосрочные цели. Падают продажи, могут расти цены на продукт, что в условиях кризиса создает дополнительные риски.

8. Старение (охота за ведьмами). На этом этапе организация сталкивается с большим количеством вызовов, не удовлетворяются потребности клиентов, теряется значительная доля рынка. В коллективе много конфликтов. Совершенно теряется функция Е (предприимчивость), уменьшается I (интеграция), на пике возможностей А (администрирование). Экономическая нестабильность может усугубить стадию старения, что может привести к сокращению доходов и прибыли и к закрытию организации.

9. Бюрократизация. Организация не нацелена на результат и удовлетворение потребностей клиентов, а занята выполнением инструкций и правил. Нет стремления к повышению эффективности работы, не меняются старые регламенты, преобладает функция А (администрирование). Если организация опирается на поддержку государства, что в условиях Российской действительности и кризисов часто случается с крупными компаниями, то продолжительность этой фазы может быть очень существенной.

10. Смерть. Если у компании монополия на рынке или есть поддержка государства, то этап смерти может быть надолго отодвинут, как и в случае с организацией, находящейся на предыдущей фазе.

В целом, экономическая нестабильность может значительно повлиять на модель жизненного цикла фирмы, часто приводя к более динамичному или более затяжному прохождению тех или иных стадий жизненного цикла. Современные факторы российской внешней среды фирмы характеризуются значительной неопределенностью. Протекание стадий жизненного цикла при этом будет существенно отличаться от «традиционного».

ЛИТЕРАТУРА

1. **Адизис И.** Управление жизненным циклом корпораций / И. Адизис; пер. с англ. В. Кузина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 512 с. – Текст: непосредственный.