DOI 10.37539/2949-1991.2025.31.8.003
УДК 331.1

Семенова Алла Анатольевна, д.э н., профессор ,
Российский Новый университет
Semenova Alla Anatolevna,
Russian New University

Скачков Алексей Вячеславович, аспирант,
Российский Новый университет
Skachkov Alexey Vyacheslavovich,
Russian New University

ВЛИЯНИЕ АРИСТОКРАТИЗМА НА РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ
THE INFLUENCE OF ARISTOCRACY ON THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

Аннотация. В статье рассматриваются особенности организации, находящейся на этапе аристократизма. Обращение к классификации и описанию периодов жизнедеятельности компании, предложенной И. Адизесом, позволяет автору статьи проанализировать видение этого этапа различными авторами и сформулировать те сильные и слабые стороны, которыми обладает компания, достигшая этапа аристократизма в своем жизненном цикле.

Abstract. The article examines the features of an organization at the stage of aristocracy. Referring to the classification and description of the company's life cycle proposed by I. Adizes allows the author of the article to analyze the vision of this stage by various authors and formulate the strengths and weaknesses of a company that has reached the stage of aristocracy in its life cycle.

Ключевые слова: развитие организации, аристократизм, жизненный цикл организации, стратегическое развитие.

Keywords: Organization development, aristocracy, organization life cycle, strategic development .

Идея движения, развития, эволюции является ключевой для существования природы, человека, общества. Организация в данном случае не является исключением — она рождается, развивается, достигает пика своего развития, угасает. Длительность каждого периода может быть различна, однако их сущность, содержание, характерные признаки являются общими. Совокупность этих этапов формирует жизненный цикл организации.

Как определяет Н. С. Иващенко, жизненный цикл организации предстает как «совокупность и определенная последовательность характерных с точки зрения целей, задач, показателей и методов управления стадий, которые проходит компания за время своего существования. Концепция жизненного цикла организации представляет интерес в том смысле, что показывает механизм деятельности организации на каждом из этапов цикла и фиксирует переход с предыдущей стадии на последующую» [5]. При этом «грамотное определение стадии жизненного цикла организации позволяет точнее определить конструктивность использования различных управленческих технологий» [4].

Идея отслеживания этапов развития компании и эффективного управления ею в разные периоды жизни занимает исследователей не одно десятилетие. Вторая половина XX столетия оказалась богата на такие научные разработки, которыми занимались А. Даунс, Г. Липпитт, У. Шмидт, Л. Грейнер, У. Торберт, И. Адизес и другие авторы [6].

Особый интерес и сегодня представляет подход И. Адизеса, который выделил 10 этапов развития организации [2], от ее зарождения до этапа смерти (рисунок 1).

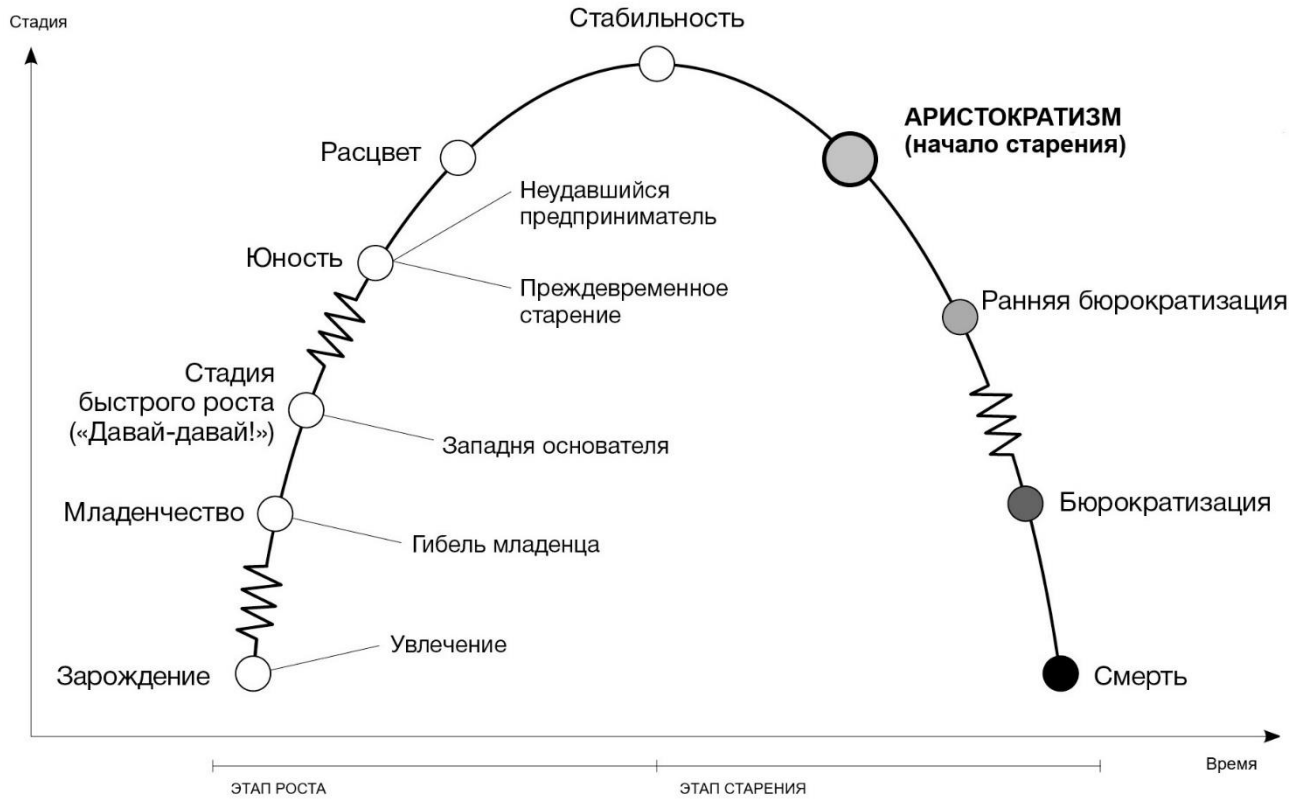

Рис.1. Жизненный цикл организации по И. Адизесу

При этом И. Адизес констатирует, что безупречного управленца для организации, который мог бы уверенно и без ошибок вести ее к процветанию на любом из представленных на рисунке 1 этапов, не существует. Данное утверждение основано на идее, что все то, что не пребывает в состоянии статичности и подвержено изменениям, не может быть совершенным. Так и у организации, которая развивается с течением времени, есть собственный жизненный цикл.

Если спроецировать эту идею на взаимоотношения родителей и ребенка, то отношение к младенцу не может быть таким же, как к уже взрослому отпрыску. Стиль поведения родителей с ростом ребенка должен меняться. Изменения — постоянный спутник не только человека, но и спутник любой системы, в том числе и в бизнесе. Если организация меняется, трансформируется и стиль руководства ею. И тот руководитель, который оказался для компании лучшим лидером в определенной ситуации, может утратить эту позицию при изменении обстоятельств [1]. Иными словами, компания на разных этапах своего развития требует разных подходов к управлению, и те управленческие методы, которые эффективно работают для молодой, только набирающей обороты фирмы, оказываются малоэффективны или даже неприменимы для зрелой организации.

Как характеризует переход к аристократизму, этапу зрелости организации, сам И. Адизес, его нельзя назвать ярко выраженным. Здесь организация не сталкивается с явными изменениями, как это происходит на этапах роста. Однако после достижения периода расцвета процессы развития в организации идут уже по ниспадающей. Аристократизм — переход

стабильно работающей организации к старению, упадку. Этот процесс идет постепенно и не сопровождается рывками. Однако и здесь можно выделить ряд характерных черт.

Первой характерной чертой аристократизма И. Адизес называет особый формат взаимодействия между людьми. Взаимоотношения между сотрудниками компании приобретают особую значимость. Минимум конфликтов, минимум изменений — это формат, оптимальный для данного этапа. Если на любом из этапов роста изменения, новые идеи, несогласие с общей линией развития поощряются, даже если они могут привести к конфликту внутри коллектива, то на этапе аристократизма качество межличностных отношений приобретает первостепенное значение. Чтобы минимизировать вероятность возникновения конфликтов, компания идет по пути сокращения изменений. Это снижает число разногласий, формирует атмосферу взаимопонимания и взаимоподдержки в кругу тех, кто остался в компании, не покинул ее коллектив. Как результат, организация снижает и темпы своего развития и изменений, однако ощутимые результаты такой политики не заметны сразу: они проявляются лишь спустя некоторое время.

Встав на такой путь, компания неуклонно отдаляется от своего потребителя, который, следуя изменениям в окружающем его мире, требует новых решений и новых продуктов. Но аристократизм ведет к утрате компанией духа предпринимательства. Поэтому такая организация:

- снижает ожидания собственного роста;
- теряет интерес к освоению новых рыночных ниш, к внедрению новых технологий, к расширению географии собственного присутствия, к поиску новых точек контакта с потребителем;
- гордится уже имеющимися прошлыми свершениями и не стремится к значимым будущим достижениям;
- с подозрением воспринимает изменения и тех, кто ведет к ним, демонстрирует нежелание и неготовность меняться;
- не поддерживает инициативу, новые идеи и поощряет тех сотрудников, которые четко исполняют требования руководства и разделяют его мировоззрение;
- проявляет большую заинтересованность в поддержании межличностных отношений в коллективе, не готова идти на риск;
- предпочитает расходовать ресурсы на внедрение систем контроля, на поощрение лояльных сотрудников, на улучшение существующих условий труда;
- заинтересована в работниках, которые понимают, как делать, и не интересуются вопросом, почему они это делают;
- поддерживает приверженность традициям, выводит на первый план соблюдение формальностей, готова сохранять штат людей, которые заинтересованы в поддержании жизнеспособности компании, но не в ее развитии и процветании;
- предпочитает минимум внутренних инноваций, а для внедрения новых технологий готова покупать другие предприятия, которые смогут обеспечить компании вывод на рынок новых продуктов или освоение новых технологий;
- нередко сама оказывается привлекательной целью для поглощения более сильными рыночными игроками ради приобретения последними статуса и известности [2].

Устойчивое снижение гибкости компании на этапе аристократизма, которое фактически начинается уже в период ее расцвета, будет иметь долговременные последствия. Прежде всего, снижается способность организации добиваться поставленных целей: компания уже не стремится использовать все открывающиеся перед ней долгосрочные возможности. Реагируя прежде всего на собственные краткосрочные потребности, компания пока еще добивается на рынке значимых результатов, но они перестают быть предсказуемыми.

Ориентация на краткосрочные цели связана и с тем, что компания не готова идти на большой риск, поэтому позитивно принимает имеющиеся незначительные победы.

Можно заметить, что различные авторы исследуют компании, достигшие зрелости и находящиеся на стадии аристократизма, с разных сторон. Так, О. А. Львова констатирует, что даже крупная и устойчивая организация может оказаться уязвима перед лицом происходящих макроэкономических и политических изменений. А высокие управленческие и производственные расходы, характерные для компаний-аристократов, при отсутствии грамотного управления и наличии разногласий или даже конфронтации в рядах менеджеров могут вести к потере финансовой стабильности, росту непрозрачности бизнеса и появлению необоснованных финансовых вложений [7].

Н. Голд и С. В. Чистякова, анализируя поведение на рынке компаний, достигших стадии аристократизма, отмечают снижение рентабельности (и, как результат, прибыльности) их деятельности, которое данные авторы связывают с потерей гибкости и неготовностью к инновационным форматам работы. Такие компании порой демонстрируют излишнюю самоуверенность, присущую лидерам рынка. Однако в условиях стремительного развития технологий это лидерство легко утратить, если не замечать изменений в отрасли и игнорировать инновационный подход к ведению бизнеса. Но компании-аристократы утрачивают дух предпринимательства, а их руководители теряют способность к интеграции коллектива, к сплочению сотрудников для достижения общих целей [4].

В исследовании, авторами которого являются М. Н. Арнаут и А. А. Хаметов, акцент смещен на кадровые проблемы, с которыми сталкиваются организации на разных этапах своего существования. И если этапы роста (зарождение, младенчество, период быстрого роста) связаны с постоянным появлением новых идей, со стремлением максимально точно выявить и удовлетворить потребности клиентов, с демократическим форматом взаимодействия коллег внутри организации, то на стадии аристократизма компания, которая уже обладает значительными финансовыми ресурсами, не стремится направлять эти ресурсы на маркетинговые изыскания или обновление форматов работы. Поддержание внешних атрибутов собственной значимости, будь то хорошо оборудованный офис, четко выстроенная вертикаль власти или тщательно поддерживаемый дресс-код сотрудников становится более значимым, нежели новые идеи, новые люди, новые горизонты деятельности. Поэтому в компаниях-аристократах зачастую процветает консерватизм, а тяжелый морально-психологический климат не позволяет им удержать молодых сотрудников, ориентированных на рост, развитие, построение карьеры [3].

Среди основных рисков, с которыми сталкиваются организации на этапе аристократизма, А. Д. Хайруллина и А. А. Скутельник видят управленческие и кадровые риски:

- излишний бюрократизм и отсутствие грамотных управленцев;
- недальновидность и ошибки топ-менеджмента;
- отток специалистов;
- развитие конфликтов внутри коллектива;
- низкий уровень мотивации у сотрудников.

При этом в стремлении избежать этих рисков или минимизировать их негативное воздействие, организация выбирает те пути, которые ведут к достижению желаемого результата в краткосрочной перспективе. Иными словами, компания на этапе аристократизма осознанно избегает решений, ориентированных на долгосрочную перспективу [8].

Знакомство с подходом И. Адизеса к выделению различных этапов существования организации позволяет определить ряд преимуществ компании, достигшей этапа аристократизма.

1. Стремление к созданию комфортной атмосферы и условий работы для своих сотрудников. Лояльные организации работники имеют достаточные стимулы для работы и высокие шансы продвижения по карьерной лестнице.

2. Определенный вес на рынке. Компания, которая смогла пройти все этапы развития и достигнуть зрелости, завоевала значимые позиции на рынке и, вероятнее всего, имеет узнаваемый бренд, который является инструментом удержания потребителей, приверженных данной марке.

3. Наличие достаточных ресурсов (в том числе финансовых), чтобы направить их на освоение передовых технологий, создание и вывод на рынок актуальных продуктов, выявление и захват новых рыночных ниш. Другой альтернативой становится поглощение молодых компаний (стартапов), которые готовы генерировать новые идеи освоения рынка, но не имеют достаточно ресурсов, чтобы реализовать эти идеи на практике и достичь поставленных целей.

4. Позиция привлекательного работодателя для молодых специалистов, которые хотели бы начать свою карьеру в известной организации и готовы развиваться вместе с ней, начинать трудовой путь с «низов» и продвигаться вверх за счет собственных идей.

Одновременно с этим, организация на этапе аристократизма сталкивается с определенными трудностями, которые не позволяют ей развиваться, двигаться вперед. Такими «проблемными» моментами становятся:

1. Отсутствие стратегического видения путей развития организации. Долгосрочные перспективы становятся менее актуальными в сравнении с краткосрочными целями, что не позволяет компании идти в ногу с рыночными трендами, удовлетворять текущие потребности клиентов, которые стремительно меняются.

2. Сосредоточенность на сформировавшихся внутри компании традициях. Приверженность им мешает воспринимать новые идеи, двигаться в новых направлениях, принимать в штат организации новые кадры, которые не разделяют мировоззрение компании и ее ценности, формировавшиеся на протяжении длительного времени.

3. Стремление расходовать имеющиеся ресурсы на создание текущих благ в ущерб освоению новых технологий или стимулированию сотрудников, генерирующих новые идеи. Невозможность удержать кадры, способствующие достижению долгосрочных целей.

Для того, чтобы сохранить текущие рыночные позиции и упрочить свое положение среди конкурентов, компании, достигшей этапа аристократизма, необходимо учитывать сильные и слабые стороны этого периода развития. Прежде всего, необходимо использовать имеющиеся ресурсы, чтобы держать руку «на пульсе» изменений, происходящих на рынке, будь то появление новых игроков и технологий или изменение потребительского поведения. Понимание рыночных тенденций и происходящих изменений позволит компании не терять гибкость и оперативно определять направления дальнейшего развития.

Наличие сформированной организационной культуры и властной иерархии должно стать фундаментом инновационного развития, когда новые идеи не игнорируются, не теряют актуальность из-за бюрократических проволочек, а обсуждаются, принимаются, находят воплощение в новых продуктах или форматах работы. Такой подход решает еще и кадровую проблему стареющей компании, поскольку создает баланс между традициями и инновациями. Привлечение и поощрение сотрудников, способных нести такие инновации (наряду с поощрением работников, посвятивших компании долгие годы), позволяет привлечь в компанию ценные кадры и удержать их, используя человеческий ресурс на благо развития организации и сохраняя ее рыночные позиции и репутацию.

Список литературы:

1. Адизес, И. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - 199 с.

2. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 512 с.

3. Арнаут, М. Н. Особенности формирования кадровой стратегии на стадиях жизненного цикла организации / М. Н. Арнаут, А. А. Хаметов // Московский экономический журнал. - 2022. - № 7. - С. 447-462

4. Голд, Н. Поведение организации на стадии аристократизма / Н. Голд, С. В. Чистякова // Актуальные проблемы управления: теория и практика. Материалы международной (заочной) научно-практической конференции. - Саратов, 2014. - С. 31-34

5. Иващенко, Н. С. Определение этапа жизненного цикла организации / Н. С. Иващенко // Международный научно-исследовательский журнал. - 2020. - № 12 (102). - С. 32-36

6. Колобов, А. В. Стратегии бизнес-единиц многопрофильных промышленных компаний на разных стадиях жизненного цикла / А. В. Колобов // Стратегические решения и риск-менеджмент. - 2022. - № 4 (13). - С. 312–325

7. Львова, О. А. Оценка состояния бизнеса в рамках антикризисного управления: подходы для собственника, кредитора, арбитражного управляющего и инвестора / О. А. Львова // Вестник Института экономики Российской академии наук - 2023. - № 4. - С. 89-111

8. Khairullina, A. D. Economic Analysis Positioning of Risks at the Stages of Company Development / A. D. Khairullina, A. A. Skutelnik // International Journal of Criminology and Sociology. - 2022. - № 9. - Pp. 2496-2503