

## ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ



*Научная статья*

DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2023-3-3-19

### **ВЗАИМОДОПОЛНЯЮЩАЯ КОМАНДА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ КАК КЛЮЧЕВОЙ АКТИВ КОМПАНИИ В КОНТЕКСТЕ ТЕОРИИ И. АДИЗЕСА**

**В.В. Козлов**

ООО «Газпром добыча Ямбург», Новый Уренгой, Российская Федерация  
v\_kozlov\_v@mail.ru

**Ю.Ю. Петрунин**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация  
petrunin@spa.msu.ru

**В.М. Пурлик**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация  
PurlikVM@yandex.ru

**Аннотация.** Актуализация темы взаимодействующих команд вызвана усложнением среды бизнеса, требующей перехода от единоличного руководства к совместному лидерству, способному обеспечить результативность и эффективность деятельности компании как в краткосрочном, так и долгосрочном периоде. Выявлены основные недостатки учебных программ обучения менеджменту, не позволяющие сформировать у выпускников представление о компании как сложной системе. Представлены концептуальные различия, которых следует придерживаться при обучении менеджменту: а) собственников и топ-менеджеров, б) функциональных специалистов. Выделены и подробно исследованы основные функции менеджмента, которые хотя и являются взаимодействующими, однако между ними существует конфликт в краткосрочном периоде. Показано, что качественная подготовка менеджеров предполагает составление кода управленческого стиля, для того чтобы выявить их сильные стороны и предпочтения. Дана интерпретация двух видов и трех направлений ин-

теграции (по И. Адизесу) людей в сплоченную команду. Сделан вывод о том, что в связи с увеличением скорости и взаимозависимости изменений компании сталкиваются все с более сложными проблемами. В их своевременном решении должны одновременно принимать участие люди, обладающие знаниями из различных областей, что возможно только в том случае, если организации удастся создать взаимодополняющую команду топ-менеджеров.

**Ключевые слова:** взаимодополняющая команда, функции менеджмента, типы менеджеров, стили управления, код управленческого стиля, виды и направления интеграции людей.

**Для цитирования:** Козлов В.В., Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Взаимодополняющая команда топ-менеджеров как актив компании в контексте теории И. Адизеса // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2023. Т. 20. № 3. С. 3–19. DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2023-3-3-19

**Дата поступления в редакцию:** 02.05.2023.

## **A MUTUALLY COMPLEMENTARY TEAM OF TOP MANAGERS AS THE MOST SIGNIFICANT AND VALUABLE ASSET OF THE COMPANY**

### **Kozlov V.V.**

LLC “Gazprom Dobycha Yamburg”, Novy Urengoy, Russian Federation  
v\_kozlov\_v@mail.ru

### **Petrunin Yu. Yu.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
petrunin@spa.msu.ru

### **Purlik V.M.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
PurlikVM@yandex.ru

**Abstract.** The actualization topic of mutually complementary teams is being caused by the complexity of the business environment, which requires transformation from the sole management to the common leadership, that is able to ensure the effectiveness and efficiency of the company’s activities in both the short- and long-term period. The main drawbacks of management training programs are identified, which do not allow graduates to form an idea of the company as a complex system. The conceptual differences that should be fol-

lowed when teaching management are presented: a) owners and top managers; b) functional specialists. The main functions of management, which are mutually complementary, but between which there is a conflict in the short-term period, are highlighted and researched in details. It was shown that the high-quality managers training involves the compilation of a management style code in order to identify their fortes and precedence. The interpretation of two kinds and three directions of people integration (according to I. Adizes) into a cohesive team is being given. The conclusion had been done due to the increasing speed and interdependence of changes, companies are facing complex of problems, in the solution of which people with knowledge from various fields have to take part simultaneously, which is only possible, if the organization manages to create a mutually complementary team of top managers.

**Key words:** mutually complementary team, management functions, kinds of managers, management styles, management style code, types and directions of people integration.

**For citation:** Kozlov V.V., Petrunin Yu.Yu., Purlik V.M. Complementary team of top managers as an asset of the company in the context of the theory of I. Adizes // Lomonosov Public Administration Journal. Series 21. 2023. Vol. 20. No. 3. P. 3–19. DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2023-3-3-19

**Received:** 02.05.2023.

## Введение

Для того чтобы организация была результативной и эффективной как в ближайшей, так и долгосрочной перспективе<sup>1</sup>, ею должна руководить команда топ-менеджеров, объединяющая людей с взаимодополняющими функциями управления. Помимо того, что каждый человек в команде должен выполнять определенные функции, он должен еще поддерживать и дополнять других членов команды<sup>2</sup>. В условиях ускоряющихся и непредсказуемых изменений среды только взаимодополняющая команда с разными стилями управления и взглядами ее участников, разными методами приобретения и интерпретации информации способна снизить уровень неопределенности и тем самым повысить качество принимаемых управленческих решений. Изменения в бизнесе, приводящие к дезинтеграции — разрушению единства системы — порождают тем самым проблемы. Проблемы проявляются в дезинтеграции систе-

---

<sup>1</sup> Более подробно о результативности и эффективности см.: Пурлик В.М. Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса. М.: Издательство Юрайт, 2020. С. 6–9.

<sup>2</sup> Адизес И. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные. М.: Альпина Паблшер, 2019. С. 37–51.

мы (ослаблении связей между частями), которая вызвана изменениями деловой ситуации. Задача руководства заключается в том, чтобы реинтегрировать отдельные части распавшейся системы в новое целое.

К сожалению, сегодня программы обучения менеджменту в бизнес-школах и вузах в основном базируются на функциональных дисциплинах — стратегия, маркетинг, финансы, логистика, управление человеческими ресурсами, налогообложение и прочих. Отличительной чертой функциональных специалистов является абсолютизация ими роли формальной логики, расчетов и здравого смысла. Анализ компаний как сложных систем путем разделения их на более простые подсистемы, приводит к разбалансированности системы как единого целого<sup>3</sup>. Возникающие вредные локальные оптимумы разрушают систему<sup>4</sup>. Поэтому обучение собственников и топ-менеджеров (в связи с тем, что они должны заниматься интеграцией всех управленческих функций) все больше смещается в сторону формирования у них системного взгляда на бизнес<sup>5</sup>, а подготовка функциональных специалистов — в сторону детализации курсов. Только приобретя навык интеграции, топ-менеджеры смогут принимать управленческие решения, позволяющие развивать и укреплять способность компании работать результативно (с точки зрения достижения поставленных целей) и эффективно — в краткосрочном и долгосрочном периоде.

В связи с тем, что функции менеджмента (И. Адизес выделяет четыре функции менеджмента) настолько разнообразны, что ни один человек не способен овладеть ими в совершенстве, идеального руководителя не существует. Но для достижения долгосрочного успеха компании, все эти четыре функции должны выполняться блестяще (на непревзойденном уровне, по И. Адизесу). На помощь, в этом случае, приходит взаимодополняющая команда, члены которой способны овладеть всеми этими четырьмя функциями в совершенстве. В этом случае компания сможет действовать как одна «десантная группа»<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Адизес И.К. Адизес. Лучшее. Пища для размышлений. Об изменениях и лидерстве, о менеджменте и о том, что важно в жизни. М.: Эксмо, 2015. С. 19–24.

<sup>4</sup> Детмер У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 29–60.

<sup>5</sup> Pettinger R. Towards an agreed body of knowledge, understanding, skills and expertise for managers: Managing in turbulent times // *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. 2016. Vol. 221. P. 1–10.

<sup>6</sup> О тенденциях и вызовах, формирующих лидеров будущего, см. в работе: Морган Дж. Йога бизнеса. 5 навыков, которые помогут преуспеть в современном мире. М.: Эксмо, 2023. С. 55–125.

Четыре функции менеджмента, определяют типы менеджеров. Комбинации четырех функций определяют основные стили управления.

### Основная часть

Четыре функции (по И. Адизесу), одними из них топ-менеджеры должны владеть в совершенстве, другими — на приемлемом уровне.

Конкретизируем функции (роли) топ-менеджеров, представленные в табл. 1.

**Производство результатов** (*Producing results, P*), ради которых организация существует, и которые определяют ее результативность в краткосрочной перспективе;

**Администрирование** (*Administering, A*), обеспечивающее эффективность организации в краткосрочной перспективе;

**Предпринимательство** (*Entrepreneuring, E*), обеспечивающее результативность организации в долгосрочном периоде;

**Интеграция** (*Integrating, I*), объединяющая элементы организации для обеспечения ее жизнеспособности (эффективности) в долгосрочном аспекте.

Таблица 1

Функции менеджмента по И. Адизесу

Краткосрочная	<b>Р</b> <b>Производство результатов</b> отвечает за результаты  • <b>Главный вопрос:</b> <b>ЧТО</b> нужно сделать?	<b>А</b> <b>Администрирование</b> обеспечивает эффективность  • <b>Главный вопрос:</b> <b>КАК</b> это нужно сделать?
	<b>Е</b> <b>Предпринимательство</b> предлагает идеи и решения  • <b>Главный вопрос:</b> <b>КОГДА</b> это нужно сделать?	<b>И</b> <b>Интеграция</b> объединяет людей  • <b>Главный вопрос:</b> <b>КТО</b> это должен сделать?
<b>Результативность</b>		<b>Эффективность</b>

Комбинация четырех функций отражает соответствующие стили управления — Р-тип, А-тип, Е-тип, I-тип. Разные люди по-разному подходят к управлению (планированию, организации, стимулированию, контролю). Единого стиля управления не существует. Необходимо овладеть методологией классификации стилей, научиться определять плюсы и минусы каждого стиля и понимать, как носители разных стилей подходят к управлению. Следует вы-

явить, как они принимают решения, осуществляют подбор кадров, создают системы мотивации, ведут переговоры, общаются внутри и вне коллектива и т.д.

Перечисленные выше четыре функции И. Адизес называет витаминами. Все они необходимы организации. В этом случае она здорова, и ею можно удачно управлять. Если не хватает хотя бы одного из витаминов, организация сталкивается с болезнью (плохим управлением). Симптомы этой болезни проявляются в падении продаж, снижении прибыли, увеличении текучести кадров и т.д.

Всякая комбинация перечисленных выше функций (как было отмечено выше) представляет стиль управления. Причем каждая из этих функций выполняется на определенном уровне и поддается измерению. Каждый хороший руководитель должен стремиться к тому, чтобы выполнять эти функции на уровне, соответствующем требованиям задачи (цели)<sup>7</sup>. Руководитель, в зависимости от стиля управления, может быть производителем — **PaEi**, администратором — **pAei**, предпринимателем — **paEi**<sup>8</sup>, интегратором — **paEi**<sup>9</sup>. Для того чтобы быть лидером, блестяще выполнять одну функцию уже недостаточно. Топ-менеджер (лидер), работающий во взаимодополняющей команде, должен успешно выполнять две функции, одна из которых **I**. В частности, это может быть комбинация **PaEi**, **pAeI**, **paEi**.

Важно понимать, что идеального менеджера, как уже подчеркивалось выше, не существует. Никто не в состоянии блестяще справиться со всеми четырьмя функциями всегда и в любых ситуациях. Но все же хороший руководитель должен владеть хотя бы минимальными навыками выполнения каждой функции.

Для обозначения отдельных **PAEI**-функций И. Адизес использует всего три варианта:

- 1) непревзойденный уровень;
- 2) удовлетворительное выполнение;
- 3) полная несостоятельность.

---

<sup>7</sup> Модель командного лидерства представлена в главе 16 «Командное лидерство», написанной Сьюзан Э. Коглер Хилл для книги. См.: *Нортхаус П.Г. Лидерство. Теория и практика: профессиональный подход к управлению компаниями и людьми*. М.: Эксмо, 2023. С. 464–494.

<sup>8</sup> Когда Ицхак Адизес впервые представил модель **PAEI**, то он определил менеджера, выполняющего **E**-функцию и имеющего код **paEi**, как Предпринимателя. Впоследствии он пришел к выводу, что предприниматель должен иметь код **PaEi**, причины будут раскрыты в статье ниже.

<sup>9</sup> *Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать, и что из этого следует*. М.: Альпина Паблишер, 2021. С. 37–63.

В том случае, если для обозначения функций используются прописные буквы — **P, A, E и I**, то это означает, что функции руководителем выполняются блестяще. Если руководитель выполняет конкретную функцию удовлетворительно, то применяются строчные буквы — **p, a, e и i**. Использование в коде прочерка — **P-e** указывает, что функция выполняется плохо или руководитель совсем не в состоянии справиться с данной функцией. Различные комбинации букв и прочерков порождают большое количество стилей управления (т.е. возможное количество существующих вариантов **PAEI**-кода зависит от обозначения составляющих).

Если в **PAEI**-коде заменить буквы цифрами от 1 до 9, сохраняя при этом последовательность функций, точность кодов существенно повысится. Например, 4289-код свидетельствует о том, что менеджер лучше всего справляется с **I**-функцией и **E**-функцией, а самое слабое его место это **A**-функция.

Очевидно, что для того, чтобы понять закономерности и общие тенденции в оценке руководителей высокая точность не требуется. При этом в зависимости от ситуации код конкретного человека может меняться. Поэтому невозможно сделать однозначный вывод о том или ином стиле индивида. Можно только предположить, что в той или иной конкретной ситуации он придерживается (будет придерживаться) определенного стиля (наиболее удобной и привычной для себя линии поведения).

Чтобы заниматься качественной подготовкой менеджеров, необходимо научиться определять базовый стиль руководителя (составить код управленческого стиля). Но для начала нужно составить **PAEI**-код собственного стиля.

**И. Адизес** дает представление о нормальном руководителе через описание проявлений неправильного менеджмента (он заимствует этот подход у психологов, которые определяют норму поведения, изучая его аномалии)<sup>10</sup>. Неправильное управление имеет место в том случае, если только одна из функций выполняется удовлетворительно, а все остальные не отвечают даже минимальным требованиям, которые необходимы для выполнения задачи (т.е. имеют место крайние проявления неправильного менеджмента).

Большинство людей являются носителями разных стилей, и код управленческого стиля отдельного индивида нельзя определить раз и навсегда. Он зависит от определенного момента времени,

---

<sup>10</sup> *Адизес И.* Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М.: Альпина Паблишер, 2019. С. 53–76.

конкретной ситуации, и стилей тех, с кем приходится общаться. Масштаб личности тоже следует принимать во внимание при сравнении кода управленческого стиля у разных индивидуумов. Главное при составлении кода управленческого стиля — выявить свои сильные стороны и предпочтения.

**Первой функцией**, которую выполняет менеджмент в любой организации, является Producing или производство результатов (Р-функция)<sup>11</sup>. Производитель результатов (Р) отвечает за удовлетворение потребностей конкретных клиентов. Иными словами, он отвечает за достижение цели существования компании. Он занимается продажами, управляет производством, проводит исследования. Очевидно, для того чтобы производить результаты, менеджер должен хорошо знать, что он делает. Понятно, что знание присутствует во всех четырех функциях. Но в этом случае речь идет, прежде всего, о ноу-хау, которыми должен владеть производитель. Для качественного (результативного) удовлетворения потребностей клиентов производитель должен иметь представление о специфике их потребностей и методах их удовлетворения. Это означает, что менеджер должен хорошо знать технологию своей работы. Понятно, что на разных участках работы технологии разные. В частности, знание технологии на производстве предполагает, что вы разбираетесь в работе оборудования, имеете представление об особенностях производственной системы, из какого сырья изготавливается продукция, его поставщиках, каналах распределения и т.д. Менеджер будет производить желаемые результаты только в том случае, если он хорошо изучит специфику того объекта, которым собирается управлять. До тех пор, пока вы производите то, что нужно вашим клиентам, вы результативны, т.е. выполняете Р-функцию.

**Вторая функция**, Administrating, или администрирование (А-функция). Важно не только качественно удовлетворить потребности клиентов, но и достичь этого результата с минимальными затратами, для того чтобы получить прибыль. Роль администратора заключается в систематизации процесса управления компанией, стандартизации документооборота, прописывании функциональных обязанностей. Администратор должен наладить работу других людей (организует бизнес-процессы). Он следит за порядком и осуществляет контроль организационных процессов

---

<sup>11</sup> Подробнее о системе OKR (цели и ключевые результаты), позволившей многим компаниям добиться впечатляющего роста, можно прочитать в книге: Дорр Дж. Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022.



и их трансформацию<sup>12</sup>, чтобы компания делала правильные вещи правильным способом. Его задача — создать и заставить работать систему, которая выполняет Р-функцию. Для решения этой задачи и требуется А-функция или администрирование. Администратор уделяет внимание деталям, следит за тем, чтобы при решении конкретных задач сотрудники придерживались методов и процедур (ради которых они и были разработаны), порядка согласования ключевых решений. Каждый администратор очень организован, следит за организацией рабочей среды, всегда в курсе происходящих событий, отслеживает точность выполнения заданий, контролирует сохранность информации. Иными словами, наличие в компании бюрократического порядка (в хорошем смысле) — это заслуга Администратора. Именно благодаря администрированию накопленные знания и опыт превращаются в различные виды интеллектуального капитала. Особо важен хороший администратор в растущем бизнесе, помогающий предпринимателю избегать неприятностей, связанных со слишком быстрым развитием бизнеса.

Если менеджеры добиваются результатов (выполняют Р-функцию) и занимаются администрированием на приемлемом уровне (выполняют А-функцию)<sup>13</sup>, то в этом случае организация будет как результативной, так и эффективной в краткосрочной перспективе.

Менеджер может быть очень хорошим администратором, способным добиться соблюдения подчиненными установленных процедур, но плохим руководителем. Это происходит потому, что он не справляется с тремя остальными функциями, которыми должен владеть руководитель — производством результатов, предпринимательством и интеграцией.

Необходимо также иметь в виду, что вся деятельность администратора должна быть нацелена (ориентирована) на обслуживание клиентов. Иными словами, выполняя А-функцию (т.е. будучи сосредоточенным на администрировании), администратор должен быть еще и Р-ориентированным (нацеленным на получение результатов), обладать Е-ориентацией (реагировать на изменение потребностей клиентов), придерживаться I-ориентации (уметь выстраивать отношения с людьми). Потому в коде администратора

---

<sup>12</sup> Более подробно инновационный метод (циклический подход), позволяющий осуществить поэтапную трансформацию организации, представлен в работе: Кляйн С. Циклический подход. Как быстро адаптировать и реорганизовать компанию. Минск: Попурри, 2020.

<sup>13</sup> См.: Теслинов А. Организационное саморазвитие. Взрывной подъем качества деятельности. СПб.: Питер, 2022.

(А-руководителя) Р-, Е- и I-функции обозначаются строчными буквами — **pAei**. Вне всяких сомнений, что **pAei**-менеджер является хорошим администратором. Но если он имеет код **pAeI**, или, что еще лучше, (хотя и редко встречается) **pAEI**, это означает, что администратор блестяще владеет соответственно двумя и тремя функциями сразу и является потенциальным лидером. Для организации выгодно, чтобы один человек владел больше, чем одной функцией, потому что от этого зависит качество управления и лидерства.

**Третья функция.** В связи с постоянными (в том числе и непредсказуемыми) изменениями внешней среды бизнесу хорошему менеджменту не обойтись без функции Entrepreneurship (предпринимательство), или Е-функции. Предприниматель осуществляет прогнозирование внешней среды для того, чтобы выявить тренды в ее изменении<sup>14</sup>, способные оказать существенное влияние на деятельность организации и разработать конкурентоспособную стратегию (выбрать направление, которого должна придерживаться организация в своем развитии). Для того чтобы следовать выбранным курсом менеджер при выполнении Е-функции должен опираться на определенную концепцию. Именно Е является инициатором изменений и руководит этими изменениями в организации. В том случае, если организация блестяще справляется с выполнением Е-функции, а ее продукты (услуги) будут пользоваться спросом у будущих клиентов, то она будет результативной в долгосрочном аспекте. Если Е-функция в организации не выполняется, то она потеряет со временем свою конкурентоспособность.

Менеджер может стать предпринимателем, если: а) является творческой личностью. Иначе говоря, если он способен выбирать необходимое направление развития организации и разрабатывать подходящие стратегии, позволяющие адаптироваться к изменяющимся условиям среды; б) умеет предвидеть будущее, «влияние будущего, когда от будущего незаметно веет ветер» (Ф. Ницше). И готов брать на себя риск при проведении изменений в организации<sup>15</sup>.

Удачной является метафора для Е-функции — «способность видеть сквозь туман». Предприниматель, вглядываясь в туман, различает лишь отдельные фрагменты информации (то появляющиеся, то исчезающие), из которых он благодаря своему твор-

---

<sup>14</sup> International trends in higher education. University of Oxford. 2015. <https://www.ox.ac.uk>; Porter M.E., Heppelmann J.E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition // Harvard Business Review. 2014. № 11. С. 64–88.

<sup>15</sup> Кузин Д.В. Современный менеджмент: некоторые вопросы методологии // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. № 3. 2022. С. 250–272.

ческому воображению складывает мозаику (заполнив пустоты в информационном тумане). Менеджер, не являющийся творческой личностью, ждет, пока туман рассеется, теряя в самом важном — скорости принятия решений.

Следует заметить, что И. Адизес пересмотрел свою первоначальную точку зрения и считает менеджера **paEi**-типа не совсем предпринимателем. Для того чтобы предприниматель создал организацию и обеспечил ее развитие одной **E**-функции недостаточно, необходимо чтобы он еще имел одновременно ярко выраженные **P**-навыки. Менеджера, блестяще выполняющего **E**-задачи и лишь удовлетворительно справляющегося с **P**-функцией, И. Адизес называет сейчас Генератором идей. Такой менеджер может генерировать большое количество идей (удачных и не очень), но не нацелен на получение (производство) результата. Он не готов взяться за конкретное дело и довести его до конца.

Именно подлинный предприниматель, носитель **PaEi**-стиля, способен не только генерировать идеи, но и трансформировать их в конкретные результаты. Ему не нравятся идеи без результата и результаты, в основе достижения которых нет красивой идеи. Если предприниматель еще способен при этом блестяще справиться и с **I**-функцией, то он становится носителем **PaEI**-стиля — лидером преобразований<sup>16</sup>, способным не только генерировать идеи, но и создать команду, способную осуществить преобразования в организации.

**Четвертая функция.** В каждой организации работает множество людей со своими взглядами и интересами, которых надо объединить для достижения главной цели, иными словами, обеспечить Integrating, или интеграцию (выполнение **I**-функции). Без этой функции организация не может остаться эффективной в долгосрочной перспективе. Именно интегратор (код интегратора — **paEI**) превращает группу индивидуумов в команду, способную решить любую задачу. Поэтому в хорошей управленческой команде не может не быть носителя **I**-стиля, налаживающего отношения между людьми и обеспечивающего бесперебойное функционирование системы. Менеджер, выполняющий **I**-функцию, потенциально способен стать лидером<sup>17</sup>.

Целью всего существующего в этом мире является функциональное взаимодействие, в результате которого один объект при-

---

<sup>16</sup> *Ибарра Э.* Действуй как лидер, думай как лидер: стратегический подход, который сделает вас сильным руководителем. М.: Эксмо, 2021.

<sup>17</sup> *Бергер Г. Дж.* Меняемся на работе. Мышление и развитие лидера в сложном мире. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 240 с.

носит пользу (за редким исключением) другому объекту. Функциональным объект сам по себе быть не может. А конечной целью существования любой системы является интеграция.

Интеграция является необходимой составляющей эффективного менеджмента. Именно управленческая команда обеспечивает постоянный успех деятельности организации. Если же ставка в организации делается на отдельную личность (в надежде на то, что она будет обеспечивать ей устойчиво высокие результаты), то такую организацию неизбежно ожидает кризис, если данный человек покидает организацию.

Чтобы обеспечить преемственность в организации в долгосрочной перспективе, необходимо на основе взаимного уважения и доверия<sup>18</sup> создать команду дополняющих друг друга людей<sup>19</sup>. Этого можно добиться только на основе интеграции. Если в организации I-функция не выполняется, то каждый живет своими интересами, которые могут противоречить ее интересам.

И. Адизес выделяет два вида интеграции (пассивная и активная) и три направления интеграции (вверх, по горизонтали и вниз). Если имеет место пассивная интеграция, то сам интегратор включен в группу. Что касается активного интегратора, то он добивается сплочения группы, не будучи ее участником. В связи с тем, что менеджмент предполагает активную интеграцию, сконцентрируем свое внимание на ней. При восходящей интеграции (интеграции, направленной вверх) интегратор объединяет людей, которые имеют более высокий статус, занимают более высокие должности и т.д. При горизонтальной интеграции интегратор создает сплоченную команду из равных себе. При нисходящей интеграции (интеграции, направленной вниз) интегратор сплачивает подчиненных, становясь их лидером.

Иногда бывает так, что руководитель успешно справляется с восходящей интеграцией, но в силу слишком надменного поведения с подчиненными у него возникают определенные сложности с нисходящей. Встречается достаточно редко, чтобы кто-то был блестящим интегратором по каждому из трех направлений.

В связи с тем, что интегратору приходится принимать решения на основе более разрозненной и менее структурированной информации (по сравнению с прочими менеджерами), он обладает более ярко выраженными творческими способностями по сравнению с

---

<sup>18</sup> Подробнее прочитать о системе менеджмента, основанной на доверии можно в книге: *Зобрист Ж.-Ф. Управление через доверие: Как работает бирюзовая компания.* М.: Альпина Паблишер, 2021. С. 59–343.

<sup>19</sup> *Адизес И. Управляя изменениями.* СПб.: Питер, 2012. С. 209–221.

ними. **I**-функция менее программируема, чем **E**-функция. Это связано с тем, что интегратор всегда имеет дело с людьми, а предприниматель — не всегда. Если перед интегратором стоит задача сплотить группу предпринимателей, то он должен обладать значительно большей креативностью, чем отдельные члены группы. Потому что интегратор должен сформировать из людей способных идти на риск, готовую к риску группу и направить их индивидуальную креативность в единое русло для достижения целей группы<sup>20</sup>. При этом в сплоченной группе каждый из ее членов должен быть способен заменить (в случае необходимости) интегратора и отвечать за достижение целей группы. Другими словами, интегратор не только обеспечивает бесперебойное функционирование организации в настоящее время, но и создает необходимые связи между членами группы, гарантирующими преемственность в будущем<sup>21</sup>.

Без выполнения функции интеграции руководитель лидером стать не может, т.е. менеджер может успешно справляться с двумя, или даже тремя функциями — **PaEi**, **pAEi**, **PAEi**, но если среди них нет **I**-функции, то с мечтой стать лидером он может попрощаться.

Очевидно, что во взаимодополняющей команде, члены которой придерживаются разных стилей и взглядов, невозможно избежать конфликтов. Производитель результатов конфликтует с предпринимателем. Это связано с тем, что для **P** необходима отдача в краткосрочном периоде, а **E** акцентирует свое внимание на долгосрочных результатах. Между собой конфликтуют также администратор и предприниматель. Администратор отвечает за организацию рабочей среды (и заинтересован в сохранении установленных стандартных процедур), а предприниматель ориентирован на перемены. Предприниматель не может не конфликтовать с интегратором, так как **E** нацелен на непрерывные изменения, а для **I** важнее всего добиться гармонии.

Несмотря на то, что конфликты и разногласия являются неизбежным аспектом управления, необходимо стремиться к тому, чтобы направить их в конструктивное русло, для того чтобы обеспечить результативность и эффективность деятельности компании.

---

<sup>20</sup> Адизес И.К. Адизес для лидеров: Все идеи Ицхака Адизеса в диалогах с CEO ведущих компаний. М.: Эксмо, 2019. С. 20–22.

<sup>21</sup> Подробнее прочитать о совместном творчестве самоорганизующихся команд и гибком партнерстве, способных обеспечить достижение более высоких результатов (по сравнению с бюрократическими структурами) можно в работе: Феррацци К. Никогда не управляйте в одиночку и другие правила современного лидерства. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022.

## Выводы

1. Таким образом, при решении проблем каждая из перечисленных выше функций ориентирована на конкретный тип задач:

**Р** — *Что* нужно сделать?

**А** — *Как* это нужно сделать?

**Е** — *Когда* это нужно сделать?

**И** — *Кто* это должен сделать?

Для принятия качественного управленческого решения необходимо ответить на все перечисленные выше вопросы. Если менеджер успешно справляется с достижением желаемых результатов и администрированием, то это позволяет достичь результативности и эффективности в ближайшей перспективе, но компания достигает приемлемой отдачи на вложенный капитал только в краткосрочном периоде. Выполнение только Е-функции и И-функции позволяет достичь результативности и эффективности в долгосрочном аспекте, но страдают при этом краткосрочные результаты. И только успешное выполнение всех четырех функций позволяет достигать приемлемой отдачи на рубль вложенных средств как в краткосрочном периоде, так и в долгосрочной перспективе.

2. Необходимо заметить, что компания как бизнес-система является одним из носителей (наряду с владельцами бизнеса, топ-менеджерами и сотрудниками) целей и должна действовать в интересах потребителей, потребности которых «привносятся в организацию извне и становятся центральным стержнем ее деятельности»<sup>22</sup>. Очевидно, что между четырьмя целевыми группами носителей целей и внутри каждой из них существуют противоречия, которые должны разрешаться с учетом интересов системы бизнеса. Это значит, что топ-менеджеры, как справедливо акцентирует постоянно внимание на этом *Козлов Виталий Вячеславович* (один из соавторов данной статьи), должны действовать в интересах бизнес-системы, а не собственников. Только в том случае, когда топ-менеджеры будут действовать в интересах бизнес-системы (а система бизнеса будет ориентирована на потребителей и в ней будут учитываться интересы сотрудников), собственники смогут извлечь из бизнеса максимальную для себя выгоду (и максимизировать стоимость бизнеса). *Джек Уэлш* был первоначально горячим сторонником идеи максимизации акционерной стоимости (богатства для собственников). За 20 лет руководства General Electric сумел увеличить ее капитализацию (акционерную стоимость) с 13

---

<sup>22</sup> См.: *Пригожин А.И.* Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело АНХ, 2010. С. 221.

до 490 млрд долл., почти в 38 раз (в среднем капитализация росла около 20% ежегодно по сложному проценту). Затем он превратился в жесткого критика этой идеи. «Вполне очевидно, — сообщил он Financial Times в 2009 г., что акционерная стоимость — самая глупая идея в мире. Это результат, а не стратегия, ... вашей главной поддержкой являются ваши сотрудники, потребители и продукты. Менеджеры и инвесторы не должны задаваться целью повышать курс акций... Краткосрочные прибыли должны поступать от роста ценности компании в долгосрочном плане»<sup>23</sup>.

3. Проблемы в компании порождаются, как мы отмечали выше, дезинтеграцией организации как системы, иными словами дефицитом интеграции (I). Устранить дефицит интеграции (I) можно скорректировав функции или администрирования (A), или производства результатов (P), или предпринимательства (E), т.е., изменив роли РАЕ. Но прежде всего, необходимо иметь представление о том, кто конкретно может решить проблему. Если такого понимания нет, то поиски решения проблемы превращаются фактически в бессмысленное занятие<sup>24</sup>.

## Литература

*Адизес И.* Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Паблишер, 2021. 264 с.

*Адизес И.К.* Адизес для лидеров: Все идеи Ицхака Адизеса в диалогах с CEO ведущих компаний. М.: Эксмо, 2019. 256 с.

*Адизес И.* Стили менеджмента — эффективные и неэффективные. М.: Альпина Паблишер, 2019. 198 с.

*Адизес И.* Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М.: Альпина Паблишер, 2019. 259 с.

*Адизес И.* Размышления о менеджменте. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 368 с.

*Адизес И.К.* Адизес. Лучшее. Пища для размышлений. Об изменениях и лидерстве, о менеджменте и о том, что важно в жизни. М.: Эксмо, 2015. 144 с.

*Адизес И.* Управляя изменениями. СПб.: Питер, 2012. 234 с.

*Бергер Г. Дж.* Меняемся на работе. Мышление и развитие лидера в сложном мире. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 240 с.

*Детмер У.* Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 444 с.

---

<sup>23</sup> *Guerrera F.* Welch Condemns Share Price Focus; Denning, The World's Dumbest Idea. Financial Times, March 12, 2009.

<sup>24</sup> *Адизес И.* Размышления о менеджменте. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. С. 195.

- Дорр Дж.* Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. 336 с.
- Зобрист Ж.-Ф.* Управление через доверие: Как работает бирюзовая компания. М.: Альпина Паблишер, 2021. 376 с.
- Ибарра Э.* Действуй как лидер, думай, как лидер: стратегический подход, который сделает вас сильным руководителем. М.: Эксмо, 2021. 192 с.
- Кляйн С.* Циклический подход. Как быстро адаптировать и реорганизовать компанию. Минск: Попурри, 2020. 232 с.
- Морган Джейкоб.* Йога бизнеса. 5 навыков, которые помогут преуспеть в современном мире. М.: Эксмо, 2023. 320 с.
- Нортхаус П.Г.* Лидерство. Теория и практика: профессиональный подход к управлению компаниями и людьми. М.: Эксмо, 2023. 496 с.
- Пригожин А.И.* Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело АНХ, 2010. 432 с.
- Пурлик В.М.* Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса. М.: Издательство Юрайт, 2020. 207 с.
- Теслинов А.* Организационное саморазвитие. Взрывной подъем качества деятельности. СПб.: Питер, 2022. 224 с.
- Феррацци К.* Никогда не управляйте в одиночку и другие правила современного лидерства. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. 352 с.
- Guerrera F.* Welch Condemns Share Price Focus; Denning. The World's Dumbest Idea.
- International trends in higher education.* University of Oxford. 2015. <https://www.ox.ac.uk>
- Pettinger R.* Towards an agreed body of knowledge, understanding, skills and expertise for managers: Managing in turbulent times. Procedia Social and Behavioral Sciences, 2016.
- Porter M.E., Heppelmann J.E.* How Smart, Connected Products Are Transforming Competition // Harvard Business Review. 2014. № 11. С. 64–88.

### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

**Козлов Виталий Вячеславович** — мастер делового администрирования, начальник планово-экономического отдела Администрации ООО «Газпром добыча Ямбург», Новый Уренгой, Россия; *e-mail:* v\_kozlov\_v@mail.ru

**Петрунин Юрий Юрьевич** — доктор философских наук, профессор факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail:* petrunin@spa.msu.ru

**Пурлик Вячеслав Михайлович** — кандидат экономических наук, Москва, Россия; *e-mail:* PurlikVM@yandex.ru



## **ABOUT THE AUTHORS:**

**Kozlov V.** — Master of Business Administration, Head of the Planning and Economic Department of the “Administration” LLC “Gazprom Dobycha Yamburg”, Novy Urengoy, Russian Federation; *e-mail*: v\_kozlov\_v@mail.ru

**Petrinin Yu.** — DSc, Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; *e-mail*: petrinin@spa.msu.ru

**Purlik V.** — PhD, Moscow, Russian Federation; *e-mail*: PurlikV.M.@yandex.ru