

# Жизненный цикл организации

Закон

онтогенеза

# Жизненный цикл организации

- Подавляющее большинство существующих и вновь создаваемых компаний **имеют более одного владельца**:
- объединение ресурсов позволяет создать **большой запас прочности** (если компания вновь создается)
- или **привлечь деньги** для развития на более выгодных условиях, предоставив стратегическому инвестору право влияния на основные решения компании через механизм права собственности.

# Многие проблемы развития типичны для большинства предприятий



Джон Гарднер в книге *The Individual and the Innovative Society* («Человек и инновационное общество»):

«для постоянно обновляющегося общества лучше всего подходят образы сада или иной экологической системы – одни живые существа *умирают, другие расцветают, но система продолжает жить.*»

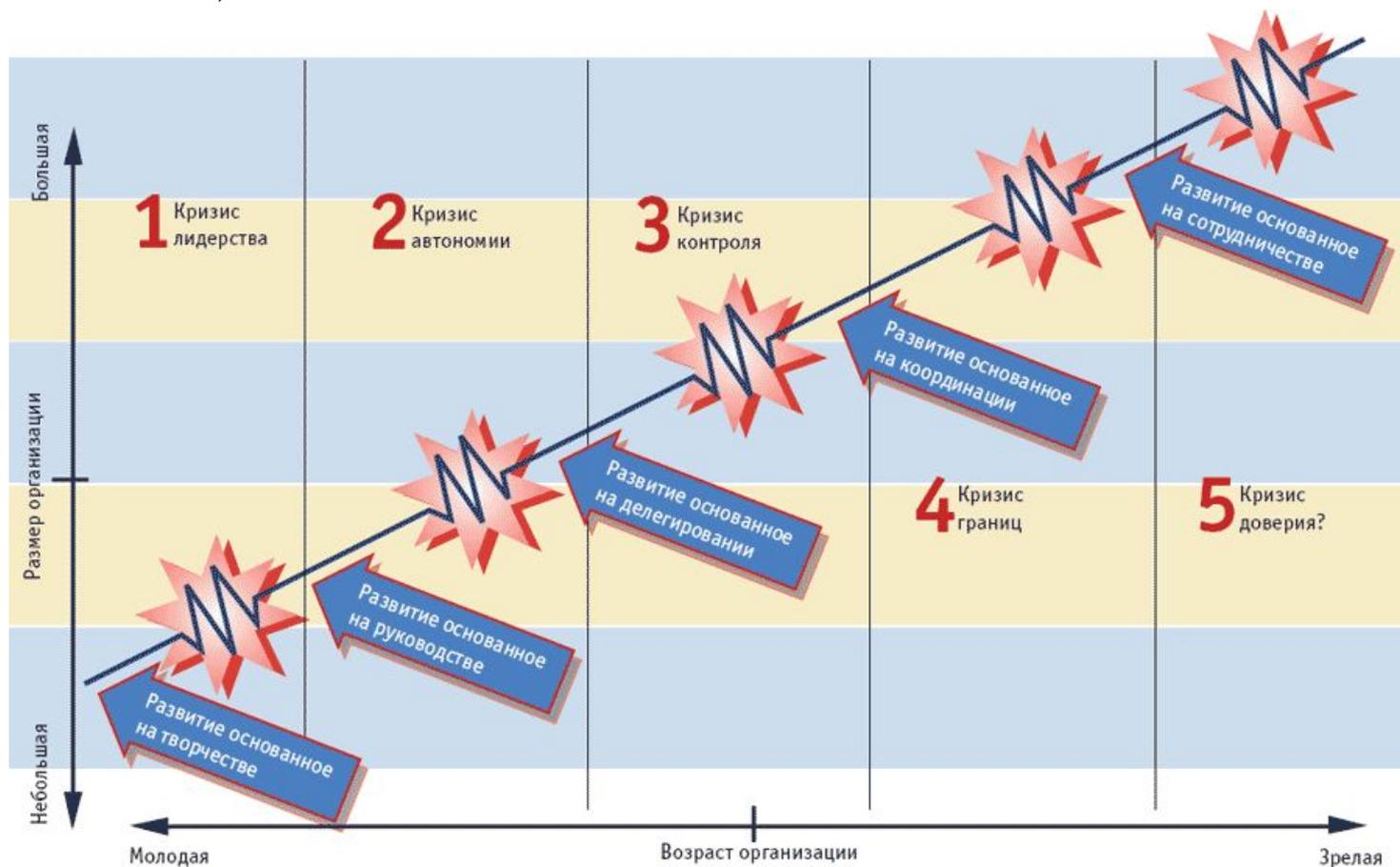
# Жизненный цикл организации

- Описание развития компании в терминах **рождения, развития, старения и смерти** привело к появлению моделей эволюционного развития компаний.
- К наиболее известным относят модель модель **Ларри Грейнера** (Larry E. Greiner) (схема 1) и **Адизеса** (I. Adizes) (схема 2).

## модель Ларри Грейнера (Larry E. Greiner) 1972 г.

- В этой модели каждый этап развития представляет собой жизненный цикл «рождение – зрелость – старение – смерть», причем **кризис** наступает в момент **зрелости**. Успешное преодоление кризиса запускает новый цикл, а неуспешное – выводит организацию на ветку «старение – смерть».

# модель Ларри Грейнера (Larry E. Greiner)



# **Модель пяти фаз развития компании** - Ларри Грейнера

Характеристика :

- **Фаза 1. Создание бизнеса** (творческая часть)
- Концентрация усилий на развитии технологии бизнеса и рынка, ожидание вознаграждения в будущем, контроль немедленной обратной связи.
- Успех приводит к **кризису лидерства**: основатель бизнеса не справляется с проблемой роста.

## модель Ларри Грейнера (Larry E. Greiner)

- **Фаза 2. Управление (формализация и построение структур и систем управления)**
- Построение формальных управленческих систем: организационная структура, системы отчетности и контроля, стандартизация бизнес-процессов, процедур и правил, установление более формальных связей, развитие управленческих кадров.
- Успех ведет к **кризису автономии** (кризис управления).

## модель Ларри Грейнера (Larry E. Greiner)

- **Фаза 3. Делегирование**
- Возникает необходимость в децентрализации функций, делегировании полномочий.
- Создаются центры прибыли.
- Система мотивации основана на результатах работы, централизованное управление сосредоточено на выработке стратегии.
- Успех ведет к **частичной потере контроля.**

# модель Ларри Грейнера (Larry E. Greiner)

## **Фаза 4. Координация**

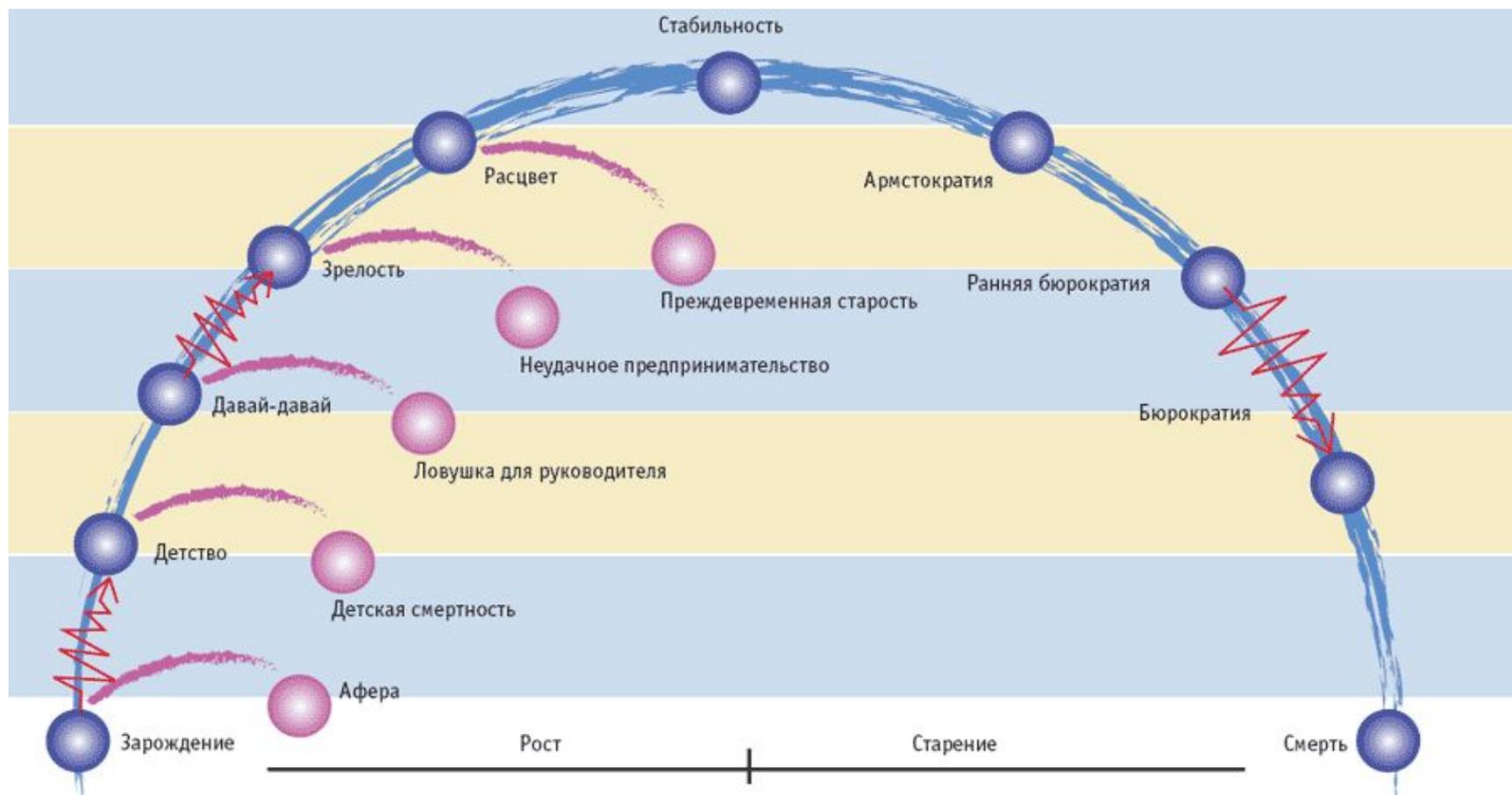
- Внедрение процедур корпоративного планирования.
- Новые продуктовые группы рассматриваются как центры инвестиций.
- Технические функции (логистика, автоматизация) смещаются к центру.
- Успех ведет к **кризису бюрократии**: люди теряют предпринимательский и творческий интерес

# модель Ларри Грейнера (Larry E. Greiner)

## **Фаза 5. Сотрудничество**

- Создание структуры на основе самостоятельных бизнес-единиц, перераспределение функций и ролей между подразделениями и центром.
- Возникают повышенные требования к менеджерам, мотивация ориентирована **на конечный результат.**
- Существует большая вероятность возникновения **кризиса синергии в группе.**

# модель Адизеса (I. Adizes) 1979 г.



- Модель Адизеса проста и наглядна, но **не позволяет** увидеть **причины неудачного развития** и утверждает, что за **бюрократизацией** наступает смерть КОМПАНИИ.

# Жизненный цикл организации

- Адизес выделяет два важных параметра жизнедеятельности организации —
- *гибкость*
- *и контролируемость (управляемость).*

## ***Зарождение (Courtship)***

организации.

- На этом этапе предприниматель обсуждает ***идеи нового бизнеса*** и принимает решение об его создании.
- Для успеха необходимы бизнес-идея и энтузиазм по отношению к ней, готовность взять на себя риск основания нового дела и высокий уровень обязательств, финансовая поддержка нового дела и готовность рынка принять новый товар/услугу.

демократичная персонифицированная оргкультура, слабая субординация, отсутствие системы приема на работу и оценки исполнения заданий. Для успеха необходимы постоянный приток денежных средств и преданность основателя идее построения устойчивой организации. Когда денежные потоки и деятельность организации стабилизируются, начинается следующий этап ее развития.

## Младенчество (Infancy) - начало деятельности компании.

Характерными чертами организации на этом этапе являются:

- нечеткая структура,
- небольшой бюджет,
- отсутствие отлаженных бизнес-процессов,
- демократичная персонифицированная оргкультура,
- слабая субординация,
- отсутствие системы приема на работу и оценки исполнения заданий

## Младенчество (Infancy) - начало деятельности компании.

- Для успеха необходимы постоянный приток денежных средств и преданность основателя идее построения устойчивой организации.
- Когда денежные потоки и деятельность организации стабилизируются, начинается следующий этап ее развития.

## «*Давай-давай*» (Go-go) — стадия быстрого роста.

- Бизнес-идея начинает приносить свои первые плоды, преодолевается нехватка денежных средств, *увеличивается объем продаж*.
- Организация работает в «пожарном режиме», чтобы удовлетворить все новые и новые запросы рынка.
- могут появляться и «раскрываться» множество неординарных личностей. Периодически между ними могут возникать самые разнообразные острые дискуссии о путях дальнейшего развития.

## **Юность (Adolescence)** – период духовного перерождения организации.

- Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя.
- Формируются новая структура, стиль работы, организационная культура, основные бизнес-процессы.
- **конфликты и противоречия**, например, между **старой и новой командой**, между предпринимателями, менеджерами и специалистами, между основателем и организацией в целом, между целями организации и целями ее сотрудников.

## *Расцвет (Prime)*

- Компания на стадии расцвета ориентирована на результат и имеет четкую организационную структуру и систему служебных обязанностей.
- Четкое планирование сочетается с умением предвидеть будущее и следовать планам, налицо рост продаж и прибыли.
- В это же время создается сеть новых «младенческих» организаций.

# **Стабилизация** — первая стадия старения

- сильная по уровню своей внутренней организованности, компания уже **начинает терять гибкость**.
- **Утрачивается дух творчества**, сокращаются инновации и не поощряются изменения, которые и привели ее к расцвету.
- ориентирована на результат, хорошо организована и управляема, однако в ней **возникает меньше конфликтов**, чем на предыдущих этапах.
- В то же время организация обычно **достигает стабильной позиции на рынке**

# Аристократизм (Aristocracy)

- укрепляются система контроля и старые традиции, растет **формализм в отношениях**, в организационной культуре преобладают личные интересы в ущерб целям организации.
- Происходят дальнейшие изменения в распределении влияния: те, кто делит деньги и прочие блага, устанавливают правила и играют более важную роль, чем люди, которые наращивают бизнес и занимаются производством.

# *Аристократизм (Aristocracy)*

- Организация пытается сохранить существующие объемы прибыли путем повышения цен на свою продукцию, при этом качество продукции может оставаться на прежнем уровне или начинает снижаться.

## ***Ранняя бюрократизация (Early bureaucracy)***

- этап, когда организация «забывает» о том, что и как делается и обращается к вопросу «Кто виноват?». Поиски конкретных виновных в возникновении проблем приводят к частым конфликтам и управленческой паранойе.
- Потребитель при этом отодвигается на второй план.

# **Бюрократизация и смерть** **(Bureaucrasy and death)**

- на последней стадии своего развития организация уже не имеет ни работающей команды, ни ориентации на результат, ни склонности к изменениям.
- сосредоточившись на правилах и процедурах, на бессмысленном контроле, компания почти не общается с внешним миром
- клиенты уходят

# Развитие большинства предприятий происходит по схеме:

Группа единомышленников + бизнес-идея

“Семейная” структура

Этап зрелости: широкий спектр вариантов

Функциональ  
ная  
структура

Дивизиональ  
ная  
структура

Холдинг

Концерн

ФПГ

# Факторы воздействия на ОСУ

## Жизненный цикл организации

