

Управление стартап-проектами

Тема 1

Основы предпринимательства и предпринимательской деятельности

Предпринимательство является одним из видов **хозяйственной деятельности**.

Хозяйственная деятельность - деятельность субъектов хозяйствования в сфере общественного производства, направленная на изготовление и реализацию продукции, выполнение работ или оказание услуг стоимостного характера, имеющих ценовую определенность .

Некоммерческая хозяйственная деятельность - самостоятельная систематическая хозяйственная деятельность, осуществляемая субъектами хозяйствования, направленная на достижение экономических, социальных и

Предпринимательство - это самостоятельная, инициативная, систематическая, на собственный риск хозяйственная деятельность, осуществляемая субъектами хозяйствования (предпринимателями) с целью достижения экономических и социальных результатов и получения прибыли.

Хозяйственный кодекс Украины

Субъекты предпринимательства являются **предпринимателями.**

Предприниматели имеют **право** без ограничений самостоятельно осуществлять **любую предпринимательскую деятельность, не запрещенную законом.**

Предпринимательство осуществляется на основе следующих **принципов:**

- **свободного выбора** предпринимателем **видов** предпринимательской деятельности;
- **самостоятельного формирования** предпринимателем **программы деятельности**, выбора поставщиков и потребителей производимой продукции, привлечения материально-технических, финансовых и других видов ресурсов, использование которых не ограничено законом, установления цен на продукцию и услуги в соответствии с законом;
- **свободного найма** предпринимателем работников;
- **коммерческого расчета** и собственного коммерческого риска;
- **свободного распоряжения прибылью**, которая остается у предпринимателя после уплаты налогов, сборов и других платежей, предусмотренных законом;
- **самостоятельного осуществления предпринимателем внешнеэкономической деятельности**, использование предпринимателем принадлежащей ему доли валютной выручки по своему усмотрению.

Субъектами хозяйствования являются:

1) **хозяйственные организации - юридические лица**, созданные в соответствии с Гражданским кодексом Украины, государственные, коммунальные и другие предприятия, созданные в соответствии с Хозяйственным кодексом, а также другие юридические лица, осуществляющие хозяйственную деятельность и зарегистрированные в установленном законом порядке;

2) **граждане Украины, иностранцы и лица без гражданства**, которые осуществляют хозяйственную деятельность и зарегистрированы в соответствии с законом как предприниматели.

Субъектами хозяйствования признаются участники хозяйственных отношений, которые *осуществляют хозяйственную деятельность*, реализуя *хозяйственную компетенцию* (совокупность хозяйственных прав и обязанностей), имеют *обособленное имущество* и *несут ответственность* по своим обязательствам в пределах этого имущества, кроме случаев, предусмотренных законодательством.

Субъекты хозяйствования в зависимости от количества работающих и доходов от любой деятельности за год классифицируются следующим образом:

- **субъекты микропредпринимательства**
- **субъекты малого** предпринимательства
- **субъекты среднего** предпринимательства
- **субъекты крупного** предпринимательства.

Субъектами микропредпринимательства являются:

- 1) **физические лица - предприниматели,**
или
- 2) **юридические лица** любой организационно-правовой формы и формы собственности

у которых:

- средняя численность работников за отчетный период (календарный год) не превышает **10 человек**
- и годовой доход от любой деятельности не превышает сумму, эквивалентную **2 миллионам евро**, определяющую по среднегодовому курсу

Субъектами малого предпринимательства являются:

- 1) **физические лица - предприниматели,**
или
- 2) **юридические лица** любой организационно-правовой формы и формы собственности

у которых:

- средняя численность работников за отчетный период (календарный год) не превышает **50 человек**
- и годовой доход от любой деятельности не превышает сумму, эквивалентную **10 миллионам евро**, определяющую по среднегодовому курсу

Субъектами **крупного предпринимательства** являются:

только **юридические лица** любой организационно-правовой формы и формы собственности

у которых:

- средняя численность работников за отчетный период (календарный год) превышает **250 человек**
- и годовой доход от любой деятельности превышает сумму, эквивалентную **50 миллионам евро**, определенную по среднегодовому курсу Национального банка Украины.

Вид субъектов предпр-ва по критерию размера	Численность сотрудников, чел.	Доход, млн. евро
субъекты микропредпри-нимательства	≤ 10	≤ 2
субъекты малого предпринимательст ва	≤ 50	≤ 10
субъекты крупного предпринимательст ва	> 250	> 50
субъекты среднего предпринимательст ва	Все остальные	

Субъектами **крупного предпринимательства** являются:

только **юридические лица** любой организационно-правовой формы и формы собственности

у которых:

- средняя численность работников за отчетный период (календарный год) превышает **250 человек**
- и годовой доход от любой деятельности превышает сумму, эквивалентную **50 миллионам евро**, определенную по среднегодовому курсу Национального банка Украины.

В Украине существует следующая классификация организационных форм предпринимательства:

- Физическое лицо – предприниматель
- Предприятие
- Хозяйственное общество (тоже может быть предприятием)
- Кооператив
- Объединение предприятий (юридических лиц)
- Обособленное подразделение без статуса юридического лица
- Другие организационно-правовые формы (товарная биржа, фондовая биржа, кредитный союз, негосударственный пенсионный фонд и т. п.)

Предприниматель-физическое лицо,

являющееся гражданином Украины, иностранным гражданином, лицом без гражданства, осуществляет предпринимательскую деятельность.

Гражданин признается субъектом хозяйствования **в случае осуществления им предпринимательской деятельности при условии государственной регистрации его как предпринимателя без статуса юридического лица.**

Физическое лицо -предприниматель отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом, на которое в соответствии с законом может быть обращено взыскание

С другой стороны,
ЮРИДИЧЕСКОЕ ЛИЦО - организация,
созданная и зарегистрированная в
установленном законом порядке. Юридическое
лицо может быть создано путем объединения
лиц и (или) имущества.

Это наиболее часто встречающаяся форма
предпринимательства. Для ведения
предпринимательской деятельности создают
юридические лица в форме предприятий,
хозяйственных обществ, кооперативов и т. п.

ПРЕДПРИЯТИЕ - самостоятельный **субъект хозяйствования**, созданный компетентным органом государственной власти или органом местного самоуправления, или другими субъектами **для удовлетворения общественных и личных потребностей** путем систематического осуществления производственной, научно-исследовательской, торговой, другой **хозяйственной деятельности** в порядке, предусмотренном законами.

Предприятия могут создаваться как для осуществления **предпринимательства**, так и для **некоммерческой** хозяйственной деятельности.

Предприятие является **юридическим лицом**, имеет **обособленное имущество**, самостоятельный **баланс, счета** в учреждениях банков, **печать** со своим наименованием и **идентификационным кодом**.

Виды предприятий:

- Фермерское хозяйство
- Частное предприятие
- Государственное предприятие
- Казенное предприятие
- Коммунальное предприятие
- Дочернее предприятие
- Иностранное предприятие
- Предприятие объединения граждан (религиозной организации, профсоюза)
- Предприятие потребительской кооперации
- *Коллективное предприятие **
- *Арендное предприятие **
- *Индивидуальное предприятие **
- *Семейное предприятие **
- *Совместное предприятие **

* Действующим законодательством не предусматривается создание и государственная регистрация новых предприятий с такими организационно-правовыми формами

ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ОБЩЕСТВА -
предприятия или другие **субъекты**
хозяйствования, созданные юридическими
лицами и / или гражданами путем
объединения их имущества и участия в
предпринимательской деятельности
общества с целью получения прибыли.

К хозяйственным обществам **относятся:**

- акционерные общества,
- общества с ограниченной ответственностью,
- общества с дополнительной
ответственностью,
- полные общества

Преимущества и недостатки единоличных форм организации предпринимательства

Преимущества	Недостатки
Максимум стимулов к эффективной деятельности	Высокий риск, полная ответственность за долги
Легкость основания и ликвидации бизнеса	Ограниченный доступ к финансовым ресурсам
Полная свобода действий, легкость ведения деятельности	Отсутствие управленческой экспертизы
Конфиденциальность	Зависимость жизненного цикла бизнеса от возможностей, здоровья основателя и прочих личных факторов

Тема 2

Стартап как форма реализации предпринимательской идеи

Конечный успех любого предприятия зависит от того, как налажены и реализуются **бизнес-процессы**, и от **качества бизнес-идеи**, положенной в основу деятельности предприятия.

Во многих случаях **недостаток средств** называют самым большим препятствием на пути создания предприятия или приводят в качестве объяснения неудачи. Наличие неограниченных финансовых возможностей, однако, никогда не заменит учредителям предприятия ни необходимых навыков, ни налаженных процессов, ни хороших идей.

Идеи необходимы не только для того, чтобы начать свое дело, но и на всех остальных этапах функционирования предприятия. Это обусловлено следующими причинами:

- идеи нужны **для разработки новых** видов продукции, услуг и **диверсификации существующего** бизнеса;
- идеи нужны **для завоевания новых рынков** и клиентов;
- идеи нужны для **сокращения затрат**;
- идеи нужны для **повышения прибыли**.

Идеи выявлять трудно, но **легко убить идею** еще до того, как будет проведена оценка ее перспективности.

Убийцами идей являются следующие заявления:

- это работать не будет
- это уже пробовали
- кто будет за это платить?
- это глупо!
- это слишком просто
- почему это не сделал кто-то другой?

При первоначальной разработке идей упор делается **на количество, а не на качество.**

Основными методами генерации идей являются:

- **мозговой штурм;**
- **карты идей.**

Принципы мозгового штурма:

- ни одну идею **нельзя игнорировать**;
- **не допускается отрицательная реакция** на высказанные идеи (как вербальная, так и невербальная);
- свой **вклад** должны **вносить все участники**, невзирая на возможную нелепость комментариев;
- один член группы должен **записывать все идеи**;
- у мозговой атаки должно быть **согласованное время начала и окончания**.

После генерации идей необходимо выбрать те из них, которые имеют высокий коммерческий потенциал. Идеи, которые в конечном итоге формируют основу рентабельного бизнеса, как правило, относятся к одной из следующих **категорий**:

- идея **решает проблему**;
- идея **удовлетворяет потребность клиента**, покупательскую тенденцию или конкретный сектор рынка;
- идея **добавляет ценность**;
- идея связана с **законодательными изменениями**;
- идея как результат **совершенствования** предпринимателем своих **навыков и ресурсов**.

Товар или услуга	Решаемая проблема
Поштучно замороженные сосиски	Покупателям не нужно для приготовления обеда размораживать весь пакет сосисок
Цемент в мелкой расфасовке	Покупателям не нужно покупать 50-килограммовый мешок
Квадратный пластиковый пакет для молока	Молоковозы могут развозить большее количество молока. Кроме того, обеспечивается более эффективное использование площадей складов и магазинов

Изменения	Конкретное изменение	Возможности
Стиля жизни	Спрос на более здоровую пищу	<ul style="list-style-type: none"> - поставка продуктов без добавок - поставка органической пищи - обработка свежих овощей
Возрастной структуры	Рост количества пенсионеров	<ul style="list-style-type: none"> - уход на дому - поставка продуктов в мелкой расфасовке - производство специального оборудования для передвижения - создание домов престарелых
Моды и дизайна	Разработка строительных изделий из полихлорвинила	<ul style="list-style-type: none"> - производство окон - изготовление и сооружение зимних садов - услуги по установке вывесок и потолков
Технологии	Разработка СВЧ-печей	<ul style="list-style-type: none"> - поставка продуктов для приготовления в СВЧ-печах - поставка готовых блюд для СВЧ-печей - приготовление супов в специальных резервуарах

Добавленная ценность для товара означает предоставление потребителю дополнительной выгоды, за которую он готов заплатить **повышенную цену**.

Способность добавлять стоимость может быть связана со следующими **факторами**:

- способ и скорость доставки;
- уникальность товара;
- улучшенный дизайн;
- введение новых выгодных свойств, то есть улучшенная функциональность товара;
- упаковка.

Товар или услуга	Чем добавляется стоимость
Молоко с длительным сроком хранения	Увеличение срока хранения скоропортящегося продукта питания
Многофункциональные трейлеры	Новые свойства, которые позволяют адаптировать трейлер для перевозки крупного рогатого скота, зерна, силоса и т.д. Устраняется необходимость покупки нескольких трейлеров.
Большие мешки для удобрений	Один большой мешок содержит эквивалент двадцати 50-килограммовых мешков, благодаря чему сокращается время разгрузки и уменьшается вероятность травмы.
Детская игрушечная мебель	Улучшенный дизайн, который позволил повысить безопасность и стимулирует родителей платить за это повышенную цену

Законодательные изменения

Изменение	Возможности для бизнеса
Закон о пожарной защите	<ul style="list-style-type: none">- производство пожароустойчивых дверей- установка и обслуживание средств противопожарной безопасности
Закон об общественном попечении	<ul style="list-style-type: none">- предоставление услуг по уходу на дому

Развитие навыков и ресурсов

Навык или ресурс	Возможности для бизнеса
Навыки скотоводства	- создание конезавода
Старые амбары и здание мельницы	- разработка проекта предприятия общественного питания с самообслуживанием
Автозаправочная станция	- открытие ресторана при станции

Сформированные предпринимательские идеи необходимо проверить и определить, какие из них можно положить в основу бизнес-проекта. Каждую идею следует оценить по следующим критериям:

- **Наличие навыков:**

- какие практические навыки требуются?
- какие коммерческие навыки требуются?
- какой дефицит навыков имеет место в данной команде?
- достаточно ли у группы времени для реализации проекта?
- могут ли они получить профессиональную помощь?

- **Техническая реализуемость проекта:**

- имеются ли в наличии необходимые материалы?
- представляет ли проблему сезонность поставок?
- есть ли возможность реализовать технологию, предусмотренную проектом?

- **Удовлетворяется ли потребность?**

- кто будет покупать товар или услугу?
- сколько они будут платить?
- имеет ли место конкуренция?

- **Эффективен ли проект?**

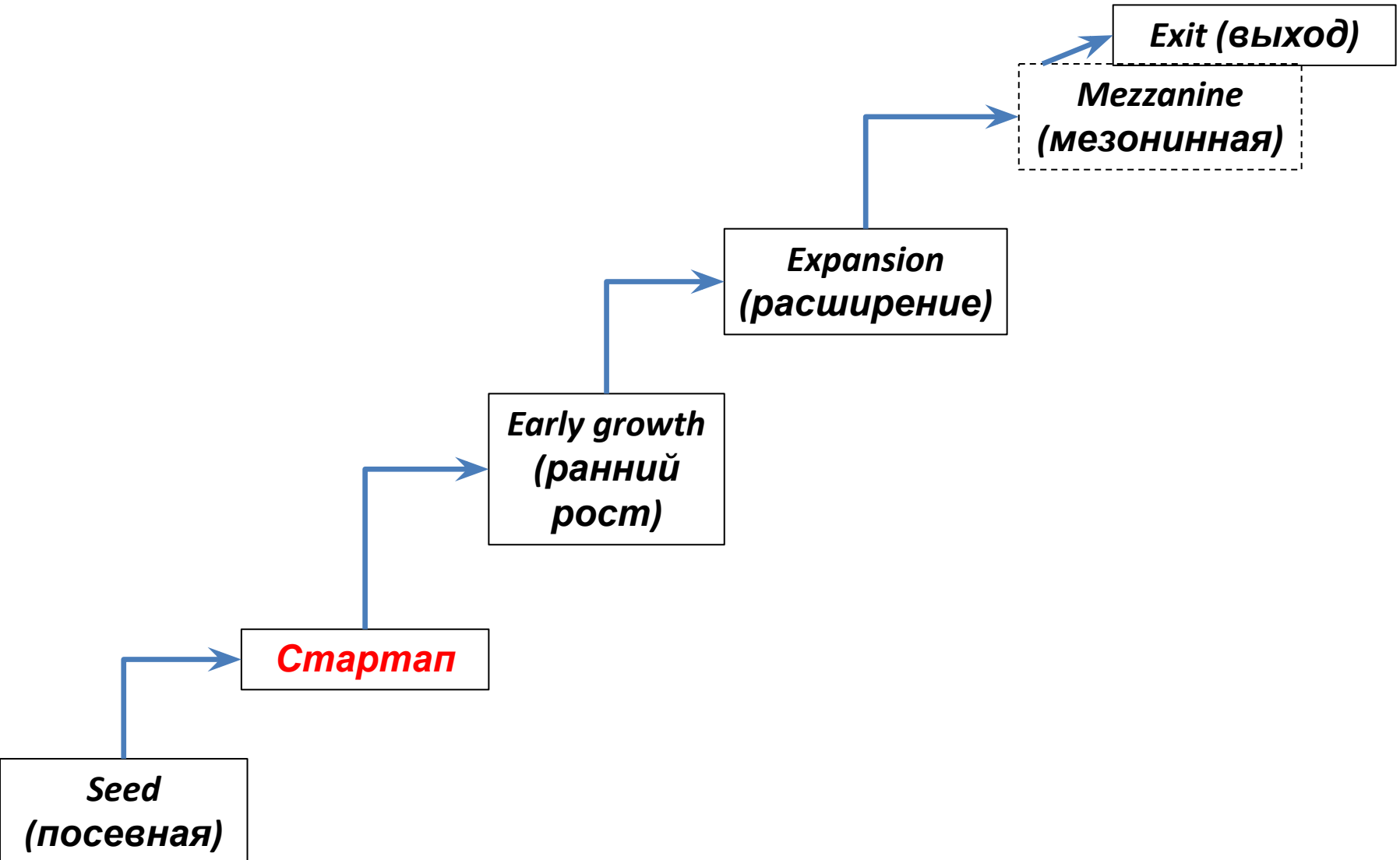
- жизнеспособен ли проект экономически?
- принесет ли проект экономическую выгоду основателям предприятия?

- **Можно ли финансировать проект?**

- можно ли получить гранты, субсидии?
- вложат ли банки средства в проект?
- сколько денег Вы вложите (если сможете) в проект?

Стартап - это коммерческая организация, которая, как правило, является недавно появившимся быстро развивающимся бизнесом, целью которого является удовлетворение потребностей рынка путем разработки, внедрения и масштабирования жизнеспособной бизнес-модели вокруг инновационного продукта, сервиса, процесса или платформы.

Стадии реализации инвестиционного проекта



***Seed* (“посевная”)** — компания находится в стадии формирования, имеется лишь проект или бизнес-идея, идет процесс создания управленческой команды, проводятся НИОКР и маркетинговые исследования. На этой стадии компания может рассчитывать на вложения со стороны семьи и друзей, получение субсидий и грантов от государственных структур и на инвестиции бизнес-ангелов.

Start-up (“***старт-ап***”) — компания недавно образована, обладает опытными образцами, пытается организовать производство и выход продукции на рынок. Основными инвесторами на этой стадии являются венчурные фонды. На переход от стадии “старт-ап” к “раннему росту” приходится пик “долины смерти” (наиболее рискованный период, когда привлечь ресурсы для финансирования наиболее сложно). Это связано с началом устойчивого выпуска продукции и возрастающей потребностью не только в инвестициях, но и в оборотных средствах.

Early growth (“*ранний рост*”) — компания осуществляет выпуск и коммерческую реализацию готовой продукции, хотя пока не имеет устойчивой прибыли. На этот этап приходится “точка безубыточности”. Стадия *early growth* может рассматриваться как пограничная, поскольку компания этого уровня потенциально интересна для фондов прямых инвестиций, но сохраняет привлекательность и для венчурных фондов. Кроме того, на этом этапе появляется возможность обращаться за банковским кредитованием.

Expansion (“**расширение**”) — компания занимает определенные позиции на рынке, становится прибыльной, ей требуются расширение производства и сбыта, проведение дополнительных маркетинговых исследований, увеличение основных фондов и капитала. Основными источниками финансирования на этой стадии становятся фонды прямых инвестиций, банки, эмиссия акций и выход на фондовый рынок.

Иногда перед “выходом” выделяют промежуточную **“мезонинную”** (*mezzanine*) стадию, на которой привлекаются дополнительные инвестиции для улучшения краткосрочных показателей компании, что влечет общее повышение ее капитализации. На данном этапе в компанию вкладывают инвесторы, ожидающие быструю отдачу от вложений.

Exit (“выход”) — этап развития компании, на котором происходит продажа доли инвестора другому стратегическому инвестору, первичное размещение на фондовом рынке (IPO) или выкуп менеджментом (MBO). Продажа происходит по ценам, намного превышающим вложения, что позволяет инвесторам зафиксировать значительные объемы прибыли.

Этапы финансирования стартапа



*семья, друзья и дураки (family, friends, fools)

**акции компании обращаются на фондовом рынке свободно, без ограничений

Макет бизнес модели

Предназначен для

Разработан

День Месяц Год

Итерация №

Ключевые партнеры



Кто наши ключевые партнеры?
Кто наши ключевые поставщики?
Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров?
Какими ключевыми активностями занимаются партнеры?

мотивация для сотрудничества:

Оптимизация и экономия
Уменьшение рисков и неопределенностей
Получение конкретный ресурсов и активностей

Ключевые активности



Какие активности нужны для придания значимости продукту?
Для каналов поставок?
Для построения отношений с заказчиком?
Получения прибыли?

категории

Производство
Решение проблем
Планирование/Установление связей

Ключевые ресурсы



Какие ресурсы нужны для придания значимости продукту?
Для каналов поставок?
Построения взаимоотношений с заказчиком?
Получения прибыли?

типы ресурсов

Физические
Интеллектуальные
Человеческие
Финансовые

Достоинства предложения



В чем ценность продукта для заказчика?
Какие проблемы мы помогаем решать?
Какие группы продуктов и сервисов мы предоставляем пользовательскому сегменту?
Какие нужды заказчика мы удовлетворяем?

характеристики

Новизна
Производительность
Подстройка под клиента
"Работает"
Дизайн
Статусность/Бренд
Цена
Уменьшение затрат
Уменьшение рисков
Доступность
Удобство

Отношения с заказчиком



Какие взаимоотношения с нами ожидает получить каждый представитель прользовательского сегмента?
Какие из них уже установлены?
Как они интегрируются с основной бизнес-моделью?
Насколько они затратны?

примеры

Персональная поддержка
Удаленная поддержка
Самобслуживание
Сообщества
Совместная разработка

Каналы поставки



Через какие каналы будет происходить поставка в пользовательский сегмент?
Как происходит это сейчас?
Насколько эти каналы интегрированы?
Какой работает лучше?
Какой наиболее экономически эффективен?
Как ими пользуется потребитель?

этапы поставок

1. осознание
2. Оценка
3. Закупка
4. Доставка
5. Послепродажный этап

Пользовательские сегменты



Для кого мы делаем продукт значимым?
Кто наш главный потребитель?

Массовый рынок
Нишевой рынок
Сегментированный
Разнообразный
Многоцелевой

Структура затрат

Каковы самые значительные затраты в нашей модели?
Какие из ключевых ресурсов самые дорогие?
Какие из ключевых активностей самые дорогие?

ваш бизнес больше:

зависит от затрат (скупная структура затрат, низкая оценка значимости продукта, максимальная автоматизация)
зависит от продукта (нацеленность на создание качественной продукции, продукт на первом месте)

примеры характеристик:

Фиксированные затраты (зарплаты, аренда, различные платежи)
Непостоянные затраты
Экономия на различных уровнях



Источники доходов

За что именно в продукте платят потребители?
За что они платят сейчас?
Как они оплачивают продукт сейчас?
Как бы они хотели оплачивать?
Сколько приносит каждый из источников в итоговый доход?

типы

Продажа активов
Плата за использование
Плата за подписку
Аренда
Лицензирование
Реклама

фиксированный расчет цен

Цена по прейскуранту
Зависимость от сегмента
Зависимость от версии

динамический расчет цен

Негосударственная
Управление доходами
Real-time рынок



Тема 4

Финансирование стартап проекта и привлечение инвестиций

Функції бізнес-плану

№ з/п	Функції бізнес-плану	Значення
1	Залучення ззовні грошових коштів (позик, кредитів)	Грунтовно складений БП може бути швидко перетворений в заявку на фінансування, у всякому випадку, він міститиме всю необхідну для складання заявки інформацію
2	Залучення до реалізації планів компанії потенційних партнерів	Рішення питання про надання капіталу, ресурсів або технологій, можливо лише за наявності БП, що відображає курс розвитку компанії на певний період часу. Добре віддрукований і оформлений БП – краща візитна картка для бізнесмена. З його допомогою ви стандартизуєте процес ознайомлення з вашим підприємством, економите свій час, упорядковуєте контакти.
3	Відчуття ґрунтовності	Наявність БП часто психологічно викликає відчуття ґрунтовності, солідності підприємницького почину, його власника.
4	Цілеспрямованість	Можливість його використання для розробки стратегії бізнесу. Ця функція життєво необхідна в період створення підприємства, а також при виробленні нових напрямів діяльності, тобто є чітко певна кінцева та проміжна мета
5	Планування	Оцінка можливостей розвитку нового напрямку діяльності, контроль процесів усередині підприємства
6	Виявлення проблем розвитку підприємства в зачатковому стану	Виявлення тих проблем розвитку підприємства, які в майбутньому загрожують перерости в серйозні перешкоди і істотно ускладнять роботу підприємця
7	Набування інструментів контролю та управління	Забезпечити планомірного просування підприємства до поставлених цілей
8	Самонавчання	Набуття знань, досвіду і професіоналізму

Структура бизнес-плана

Резюме

Меморандум о конфиденциальности

1. Концепция проекта
2. Характеристика предприятия
3. Продукт или услуга проекта
4. Анализ рынка
5. Маркетинговый план
6. Производственный план
7. Организационный план
8. Юридический план
9. Финансовый план
0. Анализ риска

Основные виды инвесторов

Бизнес-ангел — частный венчурный инвестор, обеспечивающий финансовую и экспертную поддержку компаний на ранних этапах развития

Венчурные инвесторы

Бизнес-акселераторы, инкубаторы

Спекулянты

Институциональные инвесторы

Непрофессиональные инвесторы (краудфандинг)

Питч (от англ. pitch — бросок, подача) — краткая структурированная презентация проекта перед потенциальными инвесторами. В индустрию продаж этот термин пришел из бейсбола. Серии коротких выступлений участников — питчинги или питч-сессии — стали типичным форматом конкурсов стартаперов (а также молодых кинематографистов).

Цель питча — заинтересовать инвестора и привлечь финансирование. На выступление отводятся считанные минуты, поэтому оно должно быть максимально доходчивым. Качественный питч имеет жесткую структуру и строится из четких логических блоков. Чем меньше времени, тем меньше блоков.

По длительности выделяют 3 вида питчей:

- *Elevator pitch*
- *Idea pitch*
- *Funding pitch*

Elevator pitch (1 минута) — самая короткая презентация проекта, которую можно успеть сделать во время поездки с инвестором на лифте. Времени хватит лишь на три блока:

- **проблема,**
- **решение и**
- **перспектива монетизации проекта.**

Idea pitch (3 минуты) СОСТОИТ ИЗ

• названия проекта,

• проблемы,

• решения,

• объема рынка,

• бизнес-модели,

• команды,

• заключения и

• контактов.

Funding pitch (7-10 минут) включает все блоки из idea pitch плюс

описание конкурентов,

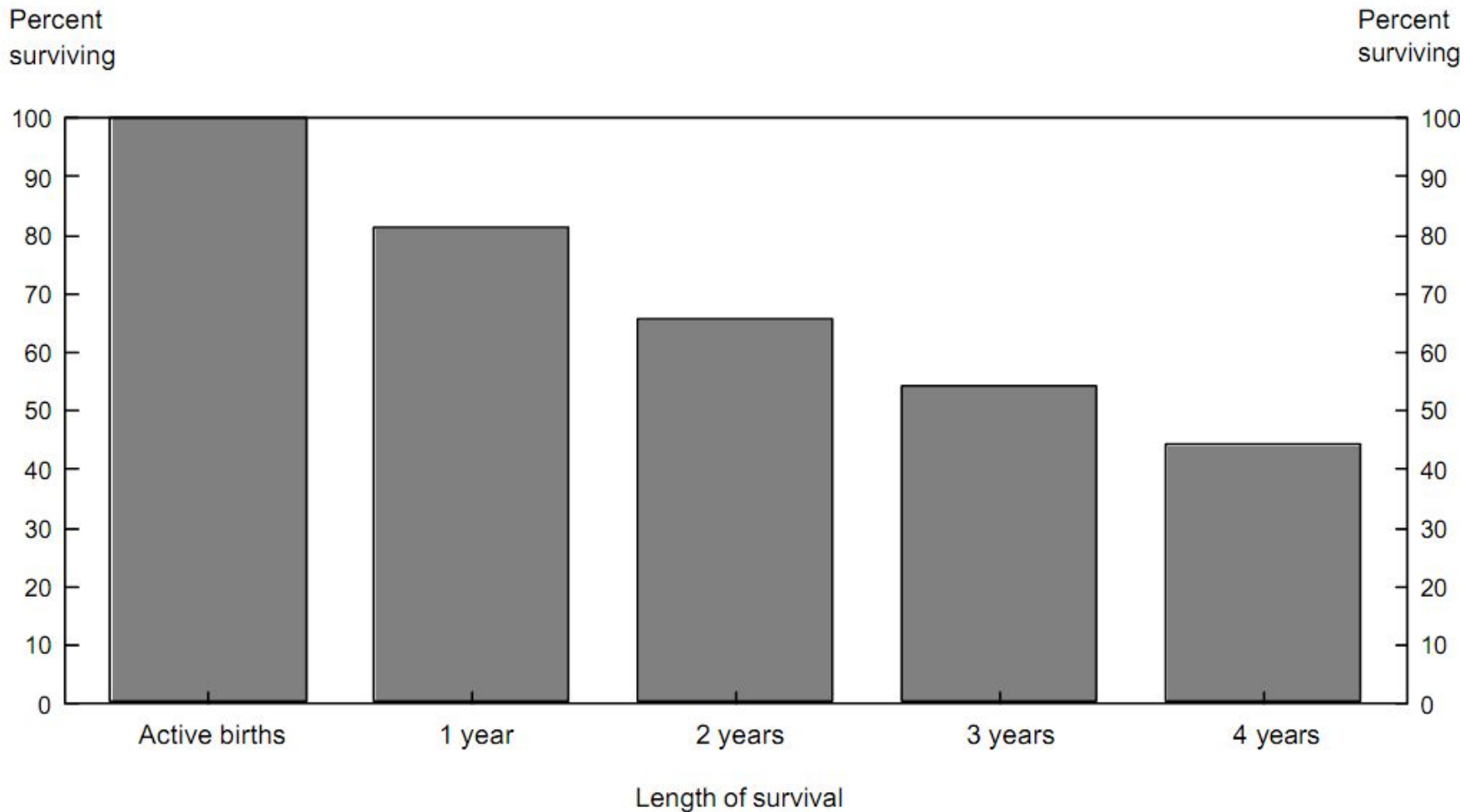
планы,

информацию о том, что уже сделано и

сколько нужно денег.

Тема 5

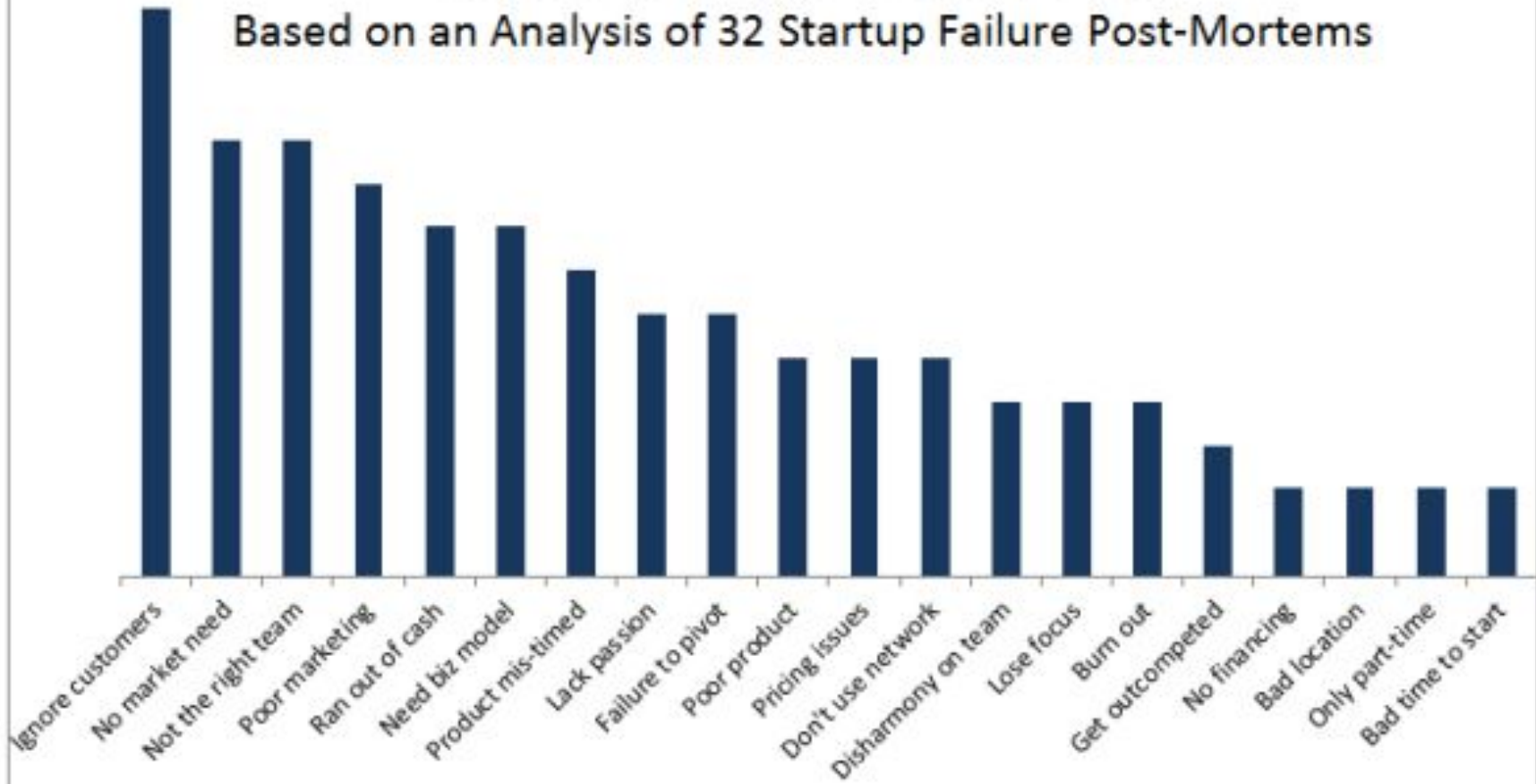
Управление реализацией стартап-проекта



Статистика выживаемости нового бизнеса в США (по данным Бюро труда)

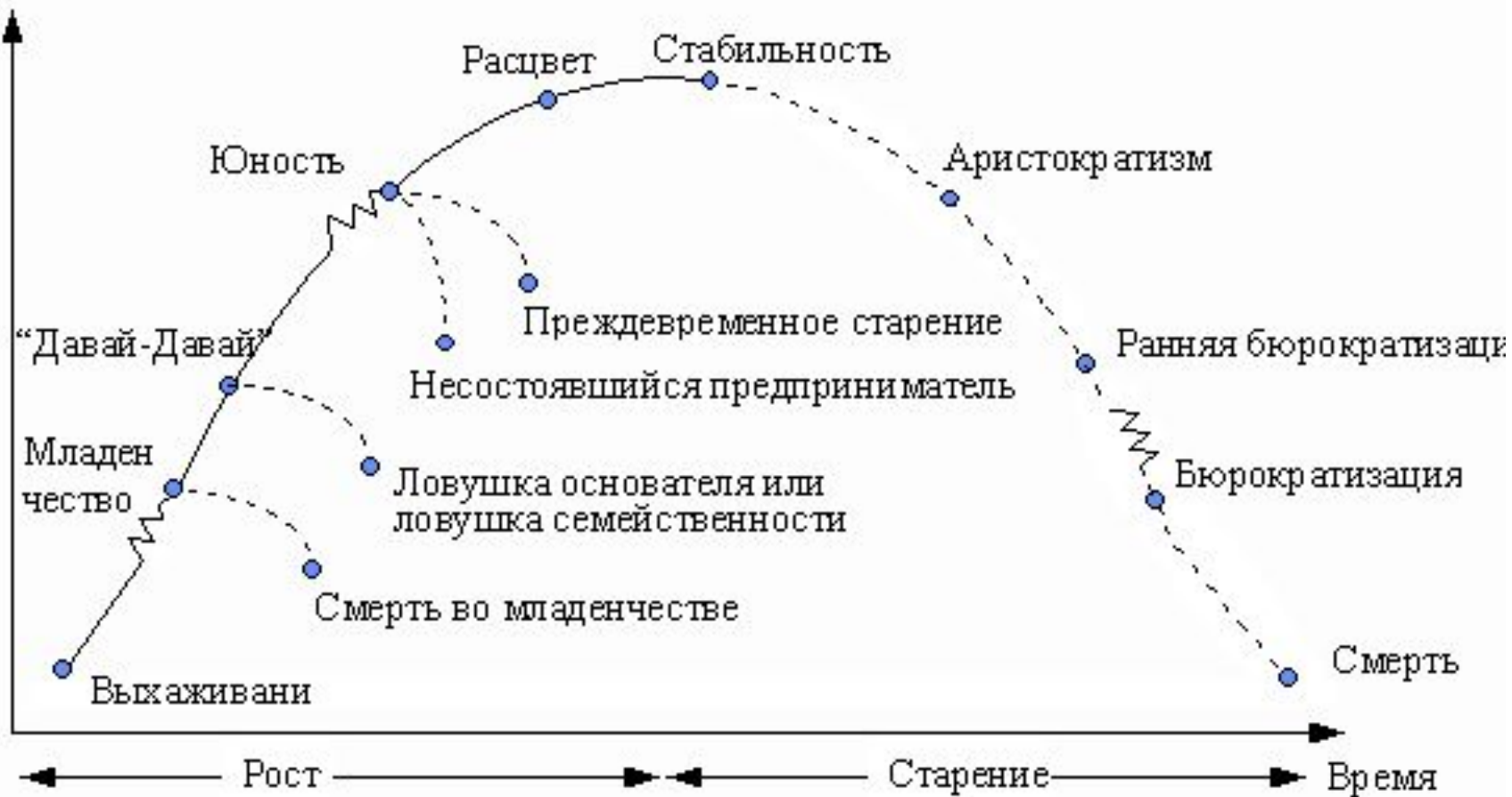
Top 20 Reasons Startups Fail

Based on an Analysis of 32 Startup Failure Post-Mortems



Основные причины неудачи стартапов

1. Негибкость и отсутствие активного внимания к отзывам клиентов
2. Решение интересной задачи вместо нацеливания на потребности рынка
3. неподходящая команда
4. Слабый маркетинг
5. Деньги кончились
6. У меня есть продукт, теперь мне нужна бизнес-модель
7. Выпуск продукта в неподходящее время (более чем 20% случаев).
8. Нехватка страсти и специфических знаний (18,8% случаев)
9. Запоздалый отказ от убыточного пути
10. Продукт, недружественный пользователю
11. Вопросы ценообразования
12. Недооценка круга общения (16% случаев)
13. Разногласия с инвесторами/сооснователями
14. Потеря фокуса: распыление
15. Выгорание (12% случаев)
16. Конкуренция (10% случаев)
17. Неспособность привлечь инвесторов
18. Дислокация, дислокация, дислокация (6% случаев)
19. Неполный рабочий день, посвящаемый стартапу
20. Организация компании в неподходящее время



Кривая жизненного цикла организации по И.Адизесу

В процессе роста любая компания сталкивается с определенными трудностями и проблемами. Эти трудности и проблемы можно на каждом этапе развития организации условно разделить на две большие категории. К первой относятся так называемые *болезни роста*, т.е. проблемы, которые обусловлены незрелостью компании и которых, подобно детским инфекционным болезням, очень трудно избежать. В то же время болезни роста могут быть преодолены силами самой организации. Вторая категория проблем называется *организационными патологиями*. Формально к организационным патологиям