

# **МОДЕЛИ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ ОРГАНИЗАЦИИ: ДОСТИЖЕНИЯ И ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ**

**С.Р.Филонович**

*д.ф.-м.н., профессор,  
декан Высшей школы менеджмента  
Государственного университета - Высшей школы экономики*

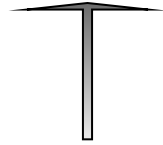
Семинар РАБО, Австрия  
2 марта 2009 г.

# ПРИЧИНЫ РОЖДЕНИЯ МОДЕЛЕЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

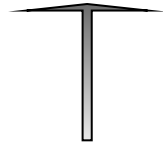
- Попытка понять механизмы и закономерности развития
- Попытка связать онтогенез и филогенез в социальных системах
- Надежда на возможность предсказания будущего
- Надежда на управление будущим социальных систем

# ИЕРАРХИЯ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ

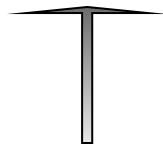
Концептуальные циклы



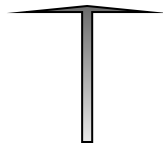
Макроэкономические циклы



Жизненный цикл отрасли



Жизненный цикл организации



Жизненный цикл продукта

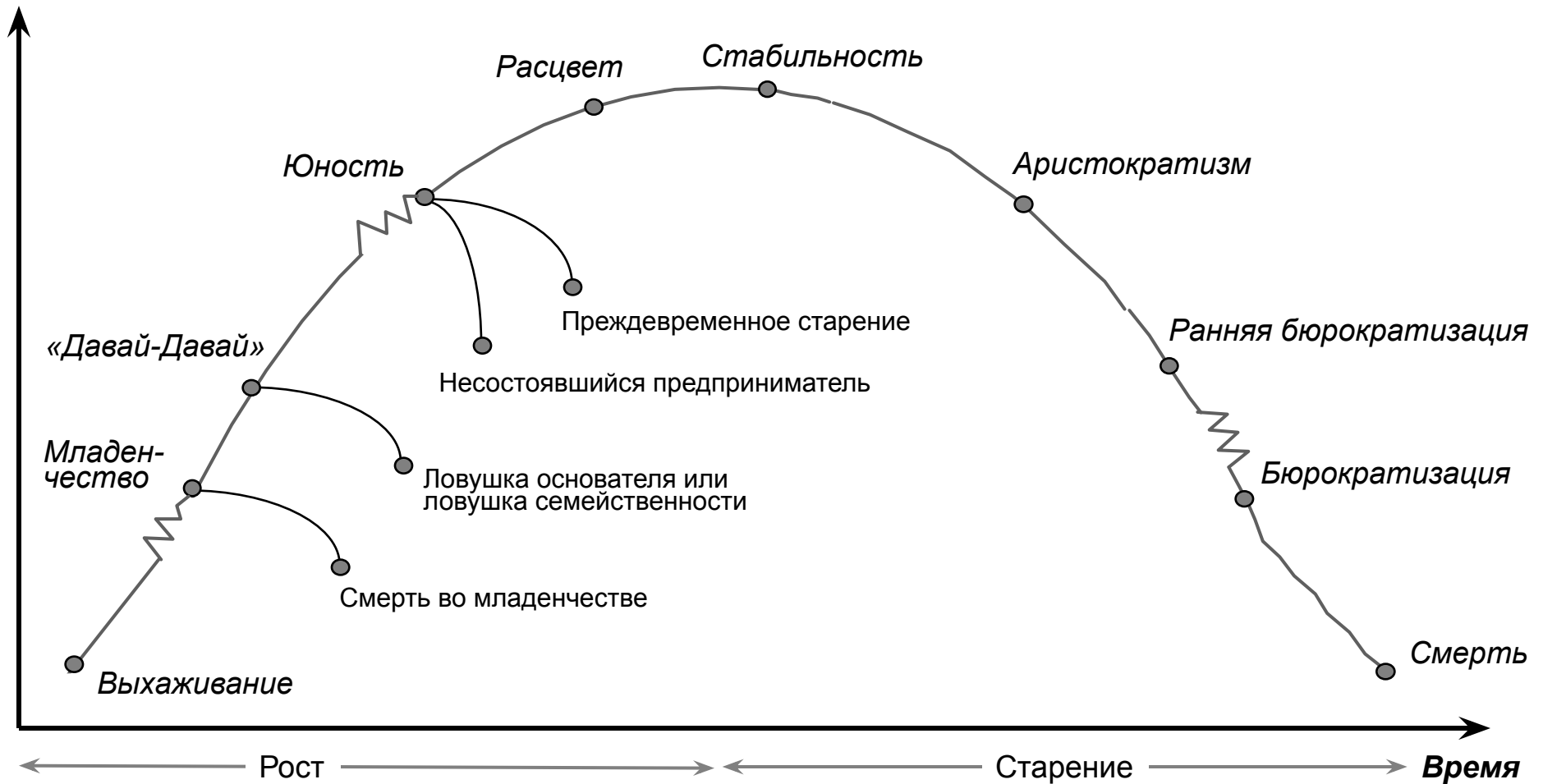
# НЕКОТОРЫЕ МОДЕЛИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Название	Автор	Год появления	Характеристика
Эволюционно-революционная модель	Л.Грейнер	1972	Попытка обосновать логику развития компании, модель жизненного цикла менеджмента
Организмическая аналогия	И.Адизес	1979	«Естественная», универсальная модель
Пятистадийная характерологическая модель	Н.Черчилль, В.Льюис	1983	Этапы определяются стилем управления, структурой, развитостью формальных систем, стратегическими целями вовлеченностью собственников в бизнес
Пятистадийная синтетическая модель	Д.Лестер, Дж. Парнелл, Э. Каррагер	2003	Характеристики стадий: возраст, размер, процесс обработки информации, тип структуры

# ОСНОВНЫЕ ПОСТУЛАТЫ МОДЕЛИ АДIZESA

- ✎ Развитие организации подобно развитию живого организма
- ✎ У любой организации на каждом из этапов жизненного цикла имеются проблемы
- ✎ Проблемы организации делятся на «болезни роста» и «организационные патологии»
- ✎ С болезнями роста организации, как правило, справляются самостоятельно
- ✎ Лечение организационных патологий требует внешнего вмешательства
- ✎ Переход на нисходящую ветвь развития для организации не предопределен
- ✎ Основная задача организации – достичь расцвета и не попасть на нисходящую ветвь развития

# И.АДИЗЕС - ЖИЗНЕННЫЕ ЦИКЛЫ ОРГАНИЗАЦИЙ



# ДОСТОИНСТВА МОДЕЛИ И.АДИЗЕСА

- 👍 Независимость от отрасли
- 👍 Ненормативный подход
- 👍 «Сценарный» подход
- 👍 Необязательность гибели организации

# НЕДОСТАТКИ МОДЕЛИ И.АДИЗЕСА

- 👎 Нечеткая взаимосвязь с другими областями менеджмента
- 👎 Отсутствие явных критериев развития компании

# КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

- Возраст организации
- Размер организации
- Этап эволюции
- Этап революции
- Темпы роста отрасли

*По Л.Грейнеру*





# СТАДИИ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ ПО Л.ГРЕЙНЕРУ






# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ НА ЭТАПАХ ЭВОЛЮЦИИ

Тип практики	Стадия 1	Стадия 2	Стадия 3	Стадия 4	Стадия 5
<b>Приоритет менеджмента</b>	Производить и продавать	Эффективность операций	Расширение рынка	Консолидация организации	Решение проблем и инновации
<b>Организационная структура</b>	Неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная и построенная по географическому признаку	Линейно-штабная и продуктовые группы	Матрица команд
<b>Стиль высшего руководства</b>	Индивидуалистический и предпринимательский	Директивный	Делегирующий	Сторожевой	Партисипативный
<b>Система контроля</b>	Рыночные результаты	Стандарты и центры затрат	Отчеты и центры прибыли	Планы и центры инвестиций	Постановка общих целей
<b>Акцент в вознаграждении менеджмента</b>	Участие в собственности	Оклады и их увеличение за заслуги	Индивидуальные бонусы	Участие в прибылях и опционы по акциям	Командные бонусы

# ДОСТОИНСТВА МОДЕЛИ Л.ГРЕЙНЕРА

-  Ясная логика развития организации
-  Понимание принципов выхода из организационных кризисов

# НЕДОСТАТКИ МОДЕЛИ Л.ГРЕЙНЕРА

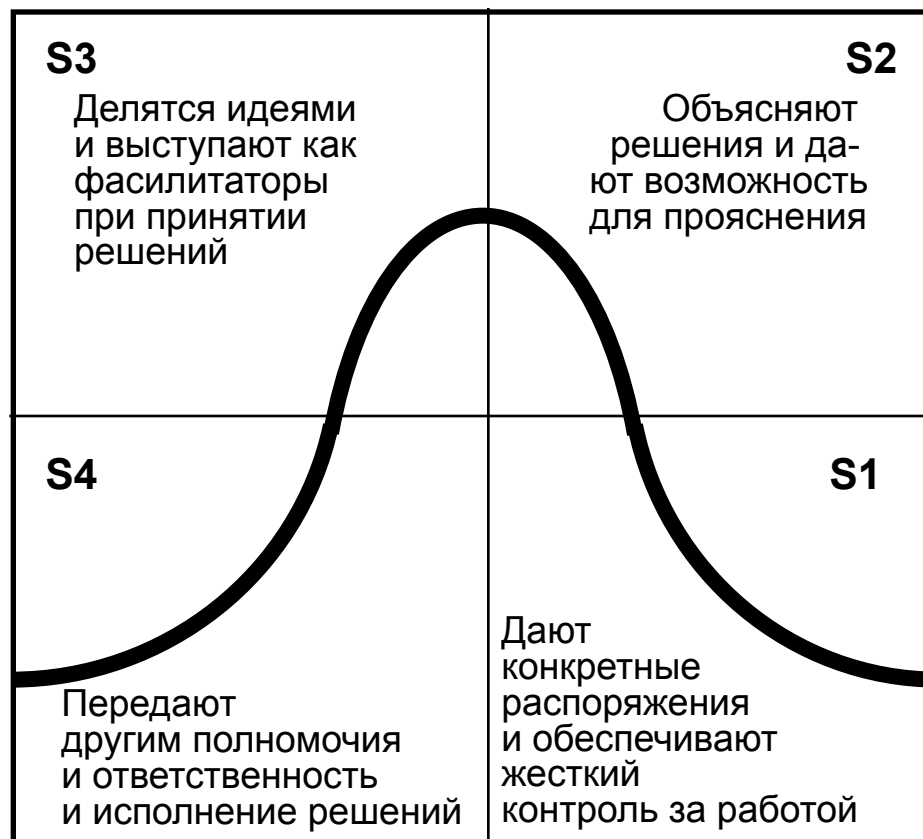
-  Размер как единственный критерий роста организации
-  Модель развития менеджмента, а не организации
-  Отсутствие идеи цикличности

# ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА, СВЯЗАННЫЕ С КОНЦЕПЦИЕЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

- ✓ Организационная эффективность
- ✓ Предпринимательство
- ✓ Лидерство
- ✓ Организационная культура
- ✓ Формирование стратегии
- ✓ Власть в организации
- ✓ Корпоративное управление
- ✓ Инновации в организации

# СИТУАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО ПО ХЕРСИ-БЛАНШАРУ

**ПОВЕДЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ  
НА ВЗАМОТНОШЕНИЯ**



**ПОВЕДЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА ЗАДАНИЕ**

# ВЗАИМОСВЯЗЬ МОДЕЛЕЙ И.АДИЗЕСА И ХЕРСИ-БЛАНШАРА



# ЗНАЧИМОСТЬ ДИАГНОСТИКИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

- ☞ Понимание стратегических задач
- ☞ Понимание текущих задач
- ☞ Развитие навыков преодоления трудностей
- ☞ Преодоление самоуспокоенности
- ☞ Правильное использование консультантов

# ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

- ✎ Учет отраслевой специфики
- ✎ Взаимосвязь с жизненными циклами других уровней
- ✎ Взаимосвязь с другими моделями менеджмента
- ✎ Валидизация моделей
- ✎ Отражение национальной специфики



# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ КРИЗИС

- ❖ Основные модели жизненного цикла организации не учитывают возможности концептуальных циклов
- ❖ Основные модели отражают особенности индустриальной экономики
- ❖ Модели ЖЦО должны учитывать переход к «обществу знания»