

# **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

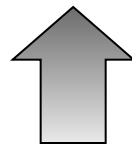
Концептуальные циклы



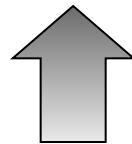
Макроэкономические циклы



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

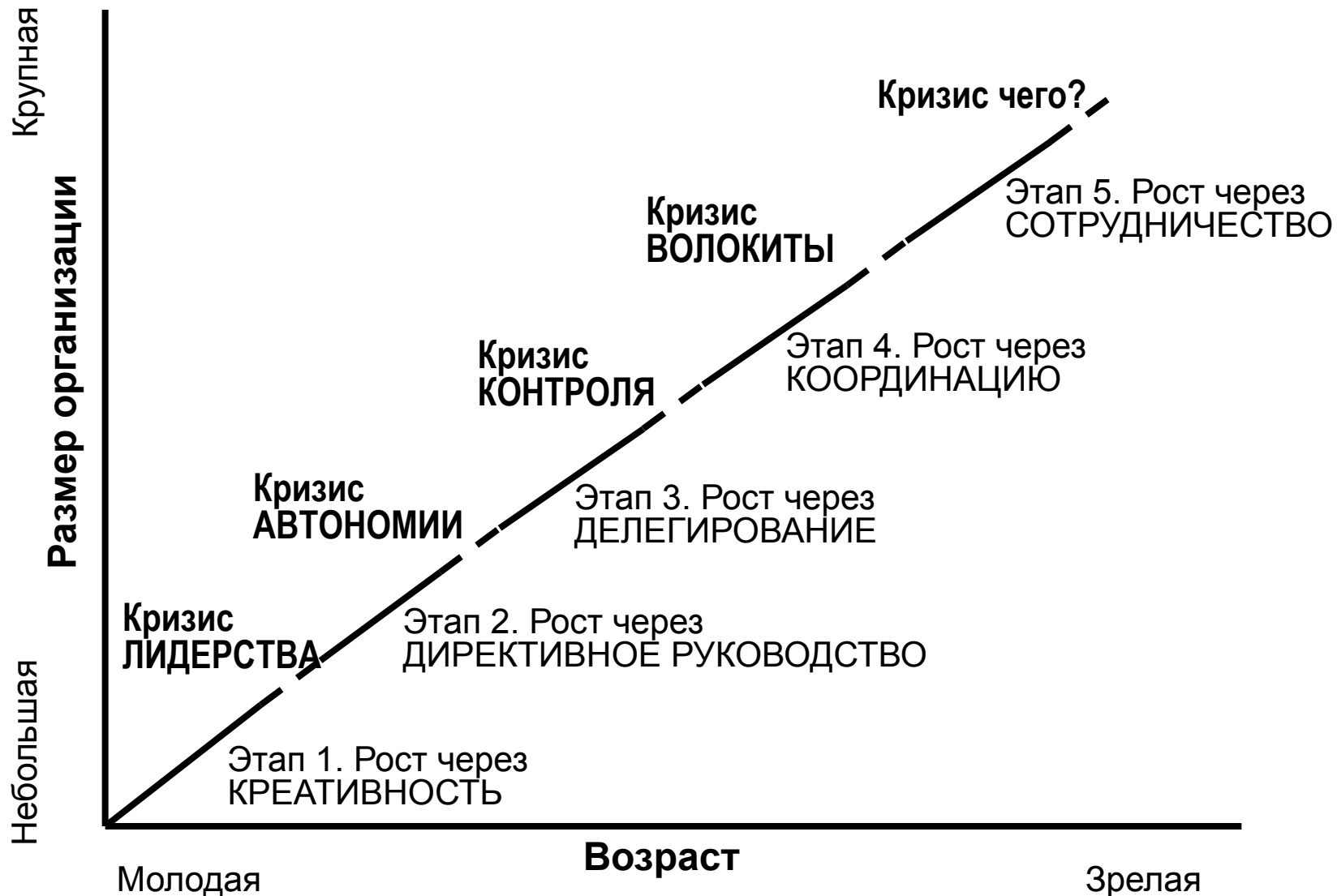
# КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

- 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 пес                         | 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

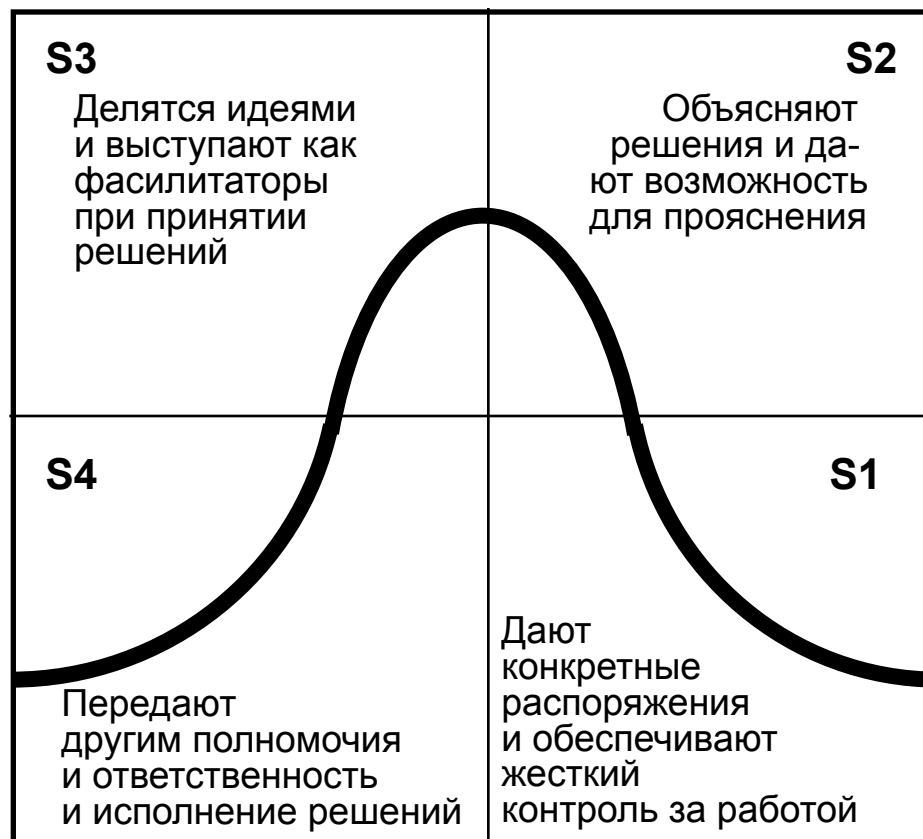
-  Размер как единственный критерий роста организации
-  Модель развития менеджмента, а не организации
-  Отсутствие идеи цикличности

# ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА, СВЯЗАННЫЕ С КОНЦЕПЦИЕЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

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

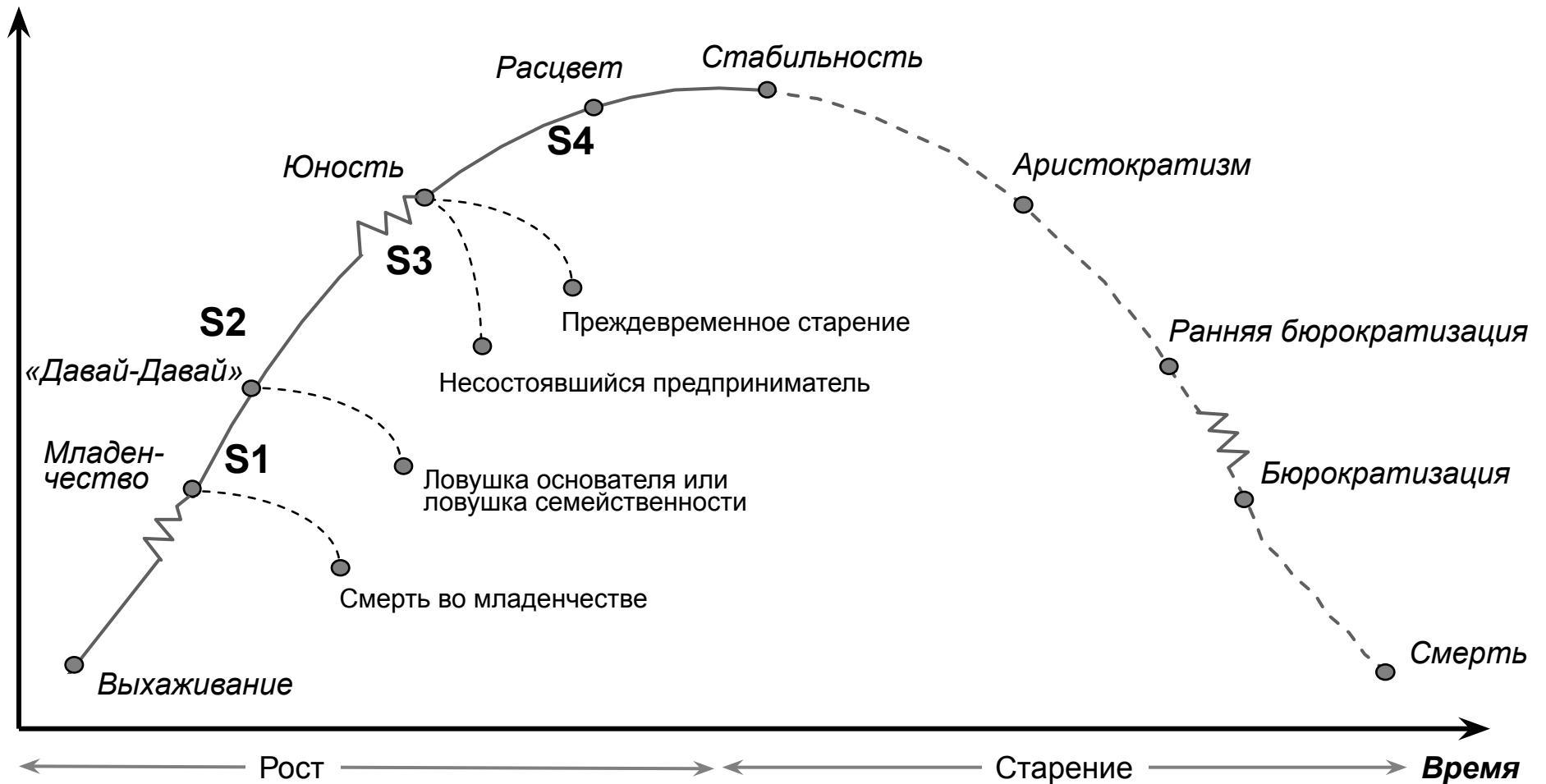
# СИТУАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО ПО ХЕРСИ-БЛАНШАРУ

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»