

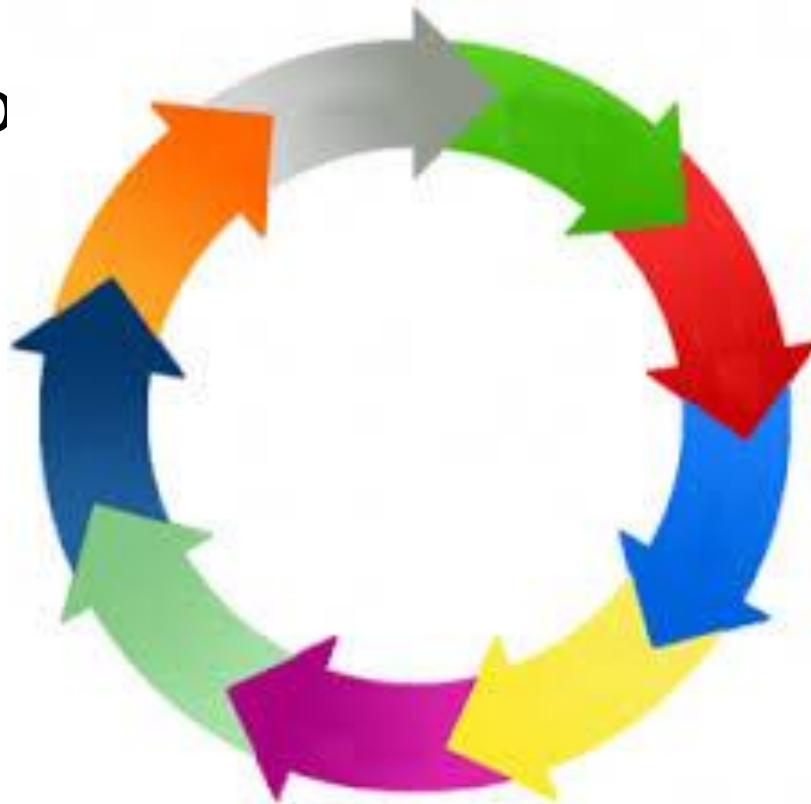
# ЭТАПЫ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

К.э.н., доц. Судакова Н.Ю.

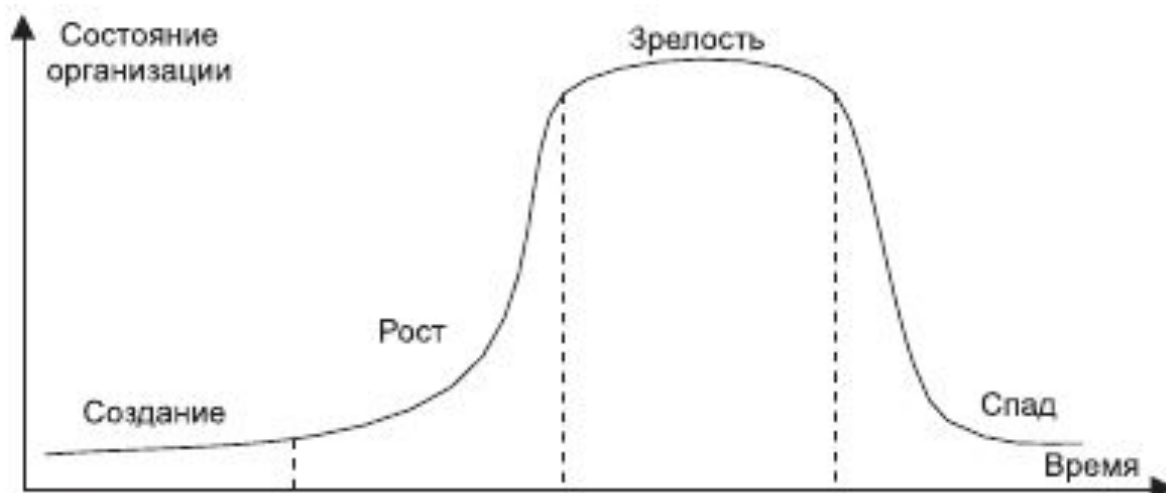
# ПОНЯТИЕ

## Жизненный цикл

организации - это совокупность стадий развития, которые проходит фирма (организация) за период своего существования.



# КЛАССИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА



Предпринимательство	Коллективность	Формализация	Спад
<ul style="list-style-type: none"><li>• Нечеткие цели</li><li>• Высокие творческие возможности</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Неформальное общение и структура</li><li>• Высокие обязательства</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Формализация правил</li><li>• Стабильная комплексная структура</li><li>• Упор на эффективность</li><li>• Децентрализация</li><li>• Диверсифицированные</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Снижение эффективности</li><li>• Высокая текучесть кадров</li><li>• Возрастающие конфликты</li></ul>

# ЭТАПЫ КЛАССИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

## **1. *Этап предпринимательства.***

Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.

# ЭТАПЫ КЛАССИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

**2. Этап коллективности.** Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Коммуникации в рамках организации и ее структура остаются, в сущности, неформальными. Члены организации затрачивают много времени на развитие механических контактов и демонстрируют высокие обязательства.

# ЭТАПЫ КЛАССИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

## **3. *Этап формализации и управления.***

Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает для нее серьезной опасности.

# ЭТАПЫ КЛАССИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

## **4. *Этап выработки структуры.***

Организация увеличивает выпуск продукции и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализован.

# ЭТАПЫ КЛАССИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

**5. Этап упадка.** В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на ее продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно наиболее ценных специальностей. Число конфликтов нередко увеличивается. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки сдержать тенденцию к упадку. Механизм выработки и принятия решений централизован.



# ТЕОРИЯ ИЦХАКА АДИЗЕСА



Все организации, как живые организмы, проходят через схожие стадии жизненного цикла и демонстрируют прогнозируемые и повторяющиеся модели поведения. На каждой новой стадии развития каждая организация сталкивается с уникальным набором вызовов и сложностей.

# «ВЫХАЖИВАНИЕ»



Этап создания организации. У основателя (основателей) родилась бизнес-идея, он горит энтузиазмом. Более того, почему-то считает, что все вокруг должны так же загораться, едва услышав о его идее и всячески содействовать.

Опасность, которая может загубить дело в самом начале, состоит в том, что, желая реализовать свою идею, предприниматель недостаточно считается с реальным положением дел на рынке. Он ослеплен заманчивостью самой инновации.

# «МЛАДЕНЧЕСТВО»



Время самоотверженных усилий для реализации мечты. Этап характеризуется неформальностью служебных отношений, отсутствием иерархии ("все называют друг друга по именам"). Нет системы приема на работу - есть союз единомышленников. Нет системы оценок выполненной работы, ибо решение, что нужно делать, принимается стремительно, организация идет от кризиса к кризису, борется за выживание.

И. Адизес указывает на необходимость притока денежных средств на этом этапе. Залогом успешного выживания является и такой психологический фактор, как верность основателя идее создания устойчивой организации, то есть ответственность не только перед воплощением в жизнь своей идеи в принципе, а перед реализацией ее "здесь", "сейчас", с этими людьми и партнерами.

# «ДАВАЙ-ДАВАЙ!» (СТАДИЯ БЫСТРОГО РОСТА)

Относительная финансовая стабильность, рост уровня продаж. Ситуация опасна тем, что выживание выглядит как процветание, хотя до этой стадии еще далеко. Установка "Мы все можем!" способна привести к гибели фирмы. Главная организационная задача этого этапа "от обратного": фирма должна четко определить для себя, чем она не должна заниматься. Стремление объять необъятное, в том числе неведомое работникам компании, может в один момент уничтожить организацию.

Фирма на этом этапе внутренне еще не структурирована: решают люди, а не должности.



Компания реагирует на предлагаемые рынком возможности, а не предвидит и не планирует их. Идет на поводу у благоприятных (как кажется) обстоятельств. В результате организация все больше действует методом проб и ошибок, опасность тем выше, чем лучше идут дела. Для руководителя наступает весьма ответственный момент в определении того, когда необходимо перейти от интуитивного администрирования к профессиональному управлению.



## «ЮНОСТЬ»

**Второе рождение организации - процесс длительный и болезненный. Децентрализация, делегирование полномочий становятся необходимыми.** Принципиально появление фигуры профессионального менеджера (исполнительного директора, вице-президента). Поиск такого лица идет с большим трудом. Он должен выполнять функции, прежде отсутствующие или расплывчатые, то есть уметь делать то, что не умеют, к чему не готовы, те, кто работает в фирме, и в то же время и основатель, и его соратники невольно ищут "своего", "похожего на нас".

**"Юность" - время конфликтов.** Люди начинают заниматься собой, проявляются амбиции. Противоречивы отношения основателя и менеджера, менеджера и ветеранов, ветеранов и новичков. Поэтому для руководителей так важны "неформальные культурные сети".

На стадии "юности" проявляется и такая проблема как осознанное противоречие между потребностями фирмы и потребностями (в первую очередь финансовыми) ее сотрудников.

# «РАСЦВЕТ»



Это стадия баланса между самоконтролем и гибкостью организации, это знание и соотнесение целей, возможностей и средств достижения. Теоретически "расцвет" может длиться бесконечно при условии количественного и качественного роста организации - за счет притока новых сил, создания дочерних организаций и, главное, сохранения духа предприимчивости.

Ответственность руководителей и сотрудников выражается на данном этапе именно в этом, трудно формализуемом качестве самостимуляции, понимании предпринимательской природы любого общественно полезного и востребованного дела. В противном случае плавно наступает опасная стадия "стабилизации".

# «СТАБИЛИЗАЦИЯ»



**Характерна повышенным чувством безопасности.** Очевидная стабильность присутствия фирмы на рынке приводит к тому, что ресурсы на исследование урезаются в пользу расходов на экстраполятивное развитие. Это начало старения - фирма ориентируется все больше на свое прошлое.

Финансисты в фирме теперь значат больше, чем разработчики и специалисты по маркетингу. Межличностные отношения в организации занимают людей больше, чем проблемы новых рискованных предложений и акций. Ответственность руководителей реализуется простейшим способом - поддержанием статус-кво фирмы.



# «АРИСТОКРАТИЗМ»

Переход к этому этапу почти незаметен, а это верный признак не роста, а старения. Все больше средств идет не на инновации и развитие, а на контроль, страхование и обустройство. Гарантированность результата напрочь вытесняют варианты, связанные с риском.

Имидж фирмы - конформизм в обращении, поведении, одежде. Интерьеры конференц-залов должны производить впечатление незыблемости, внушительности. Кто-то еще пытается заботиться о жизнеспособности фирмы, но его одергивают, обвиняют в паникерстве и нервозности, неадекватности и неуместном самовыражении. Декларируется тот же уровень прибыли, даже при спаде продаж товаров или услуг. Повышаются отпускные цены, но качество при этом может даже снижаться.



Внутренняя ответственность организации формализована, внешняя весьма слаба. Причиной всему - убежденность в собственной незыблемости.

Истинное положение организации - на грани катастрофы - выявляется внезапно. Начинается работа за выживание, но не фирмы в целом. Каждый борется сам за себя. Такая ситуация уже практически неизбежно ведет к следующему этапу продолжающегося пока что существования организации - стадии "ранней бюрократизации".



# «РАННЯЯ БЮРОКРАТИЗАЦИЯ»



Характерна, по формулировке И. Адизеса, "управленческая паранойя". Ищут виноватых, тех, кто вызывает проблемы. Работа с рынком, с потребителем ушла на задний план. "Виноватых" убирают. Результат: предприниматели приходят и уходят, администраторы остаются. Остальные заняты выяснением отношений и меры неправоты друг друга.

В плане ответственности происходит следующее: она делегирована тем, кто на самом деле и пытался спасти фирму, но был обвинен в деструктивных покушениях на нее.

# «БЮРОКРАТИЗАЦИЯ И СМЕРТЬ»

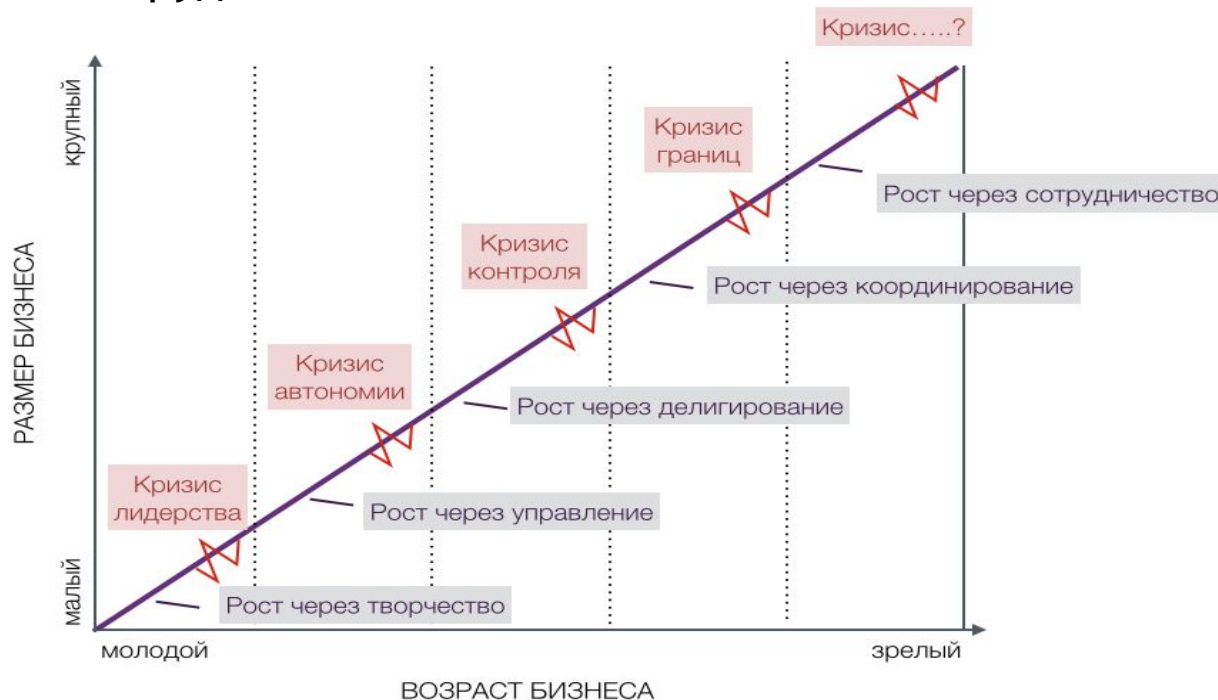


**Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией.** Такая организация обращена на себя, замкнута. В фирме царит "культ письменного слова". Характерна разорванность "информационного поля". Каждый сотрудник владеет лишь частью информации. Клиент вынужден собирать ее по частям, прорываясь сквозь узкие информационные каналы, подразделения фирмы - тоже.

Замкнутая на себя, "закрытая" организация, пребывающая в стадии "развитой бюрократизации" внешне выглядит монстрообразно, но достаточно небольших изменений в окружающей среде, и она рухнет. Спасти от гибели ее может только внешняя сила (например, государство - ради сохранения рабочих мест).

# МОДЕЛЬ ЛАРРИ ГРЕЙНЕРА

Модель Ларри Грейнера является одной из наиболее цитируемых работ о жизненном цикле организации. Модель Грейнера была впервые опубликована в журнале Harvard Business Review в 1972 году. Грейнер считал, что компания за время своего существования в отрасли последовательно проходит через 5 этапов роста: рост через творчество, через управление, через делегирование, через координирование и через сотрудничество.



# МОДЕЛЬ ЛАРРИ ГРЕЙНЕРА

Каждый этап роста компании имеет 2 ярко-выраженные фазы:  
**эволюционное развитие и революционное развитие.**

**В период эволюционного развития** продажи и прибыль компании растут постепенно, без сильных скачков. **В период революционного развития в компании** происходят внутренние конфликты, являющиеся причиной несоответствия задач и стиля управления компанией, продажи и прибыль могут временно снизиться, но потом снова выйти на кривую роста. Задача руководства на этапе революционного развития бизнеса оперативно подобрать и внедрить новые инструменты управления.

Длительность эволюционного периода компании колеблется в зависимости от отрасли и составляет в среднем от 4 — 8 лет. В молодых и динамично развивающихся отраслях компании растут стремительно и эволюционные этапы сменяются быстро. В зрелых отраслях эволюционная стадия развития компании проходит очень медленно.

# МОДЕЛЬ ЛАРРИ ГРЕЙНЕРА

## Этап первый: рост через творчество

- На первом, начальном этапе своего роста компания только создает свой продукт и определяет границы своего рынка. Стремительный рост бизнеса на данном этапе приводит к возникновению кризиса лидерства. Чем больше становится компания, тем выше должны быть компетенции руководящего персонала. руководитель должен следить и повышать производительность растущего числа сотрудников.
- Неформальное управление становится невозможным при росте числа сотрудников. Поэтому учредитель должен внедрить в компанию более формализованную форму управления, установить правила, приоритеты и принципы работы. Учредитель бизнеса может это сделать самостоятельно или нанять профессионального менеджера для решения поставленных задач.

# МОДЕЛЬ ЛАРРИ ГРЕЙНЕРА

## Этап второй: рост через управление

- После установления четких правил работы в компании начинается очередной стабильный рост продаж. Компания растет, появляются новые отделы и новый управленческий персонал. Увеличение размеров бизнеса является причиной нового кризиса — **кризиса автономии**. Менеджеры среднего звена теряют свою производительность по причине жесткой системы централизованного управления. Необходимость согласования решения у вышестоящего управления, отсутствие возможности принимать решение самостоятельно тормозят важные процессы в компании.
- Компания может преодолеть кризис автономии в случае, если предоставит более низким звеньям в компании больше полномочий. Руководитель бизнеса должен научиться и правильно настроить в компании процессы делегирования.

# МОДЕЛЬ ЛАРРИ ГРЕЙНЕРА

## Этап третий: рост через делегирование

- Когда все процессы делегирования полномочий настроены, компания продолжает свою эволюцию. Рост компании обеспечивается в первую очередь мотивацией персонала. Сотрудники, нескованные излишней отчетностью и контролем, начинают быстро принимать решения, что помогает укрепить бизнес, захватить новые рынки и расширить ассортимент. В результате такого роста возникает очередной кризис в компании — **кризис контроля**. Автономия и самостоятельность сотрудников приводят к решениям, с которыми не согласно головное управление. Топ — менеджмент начинает заново вводить более жесткие формы контроля и отчетности.

# МОДЕЛЬ ЛАРРИ ГРЕЙНЕРА

## Четвертый этап: рост через координирование

- Благодаря принятию согласованных решений компания снова выходит на линию роста продаж. Теперь все решения соотносятся с общей миссией компании и с общими целями топ-менеджмента, риск ошибок становится минимальным. Но появление новых точек контроля в большой компании приводит к развитию волокиты. Процедуры преобладают над решениями и задачами компании. Возникает кризис границ. Снижается общая инновационность в компании, значительно снижается гибкость и скорость принятия решений.



# МОДЕЛЬ ЛАРРИ ГРЕЙНЕРА

## Пятый этап: рост через сотрудничество

- На заключительном этапе своего роста компания пересматривает построение взаимоотношений внутри компании. Данный этап характеризуется появлением командной работы для решения поставленных задач, сокращается корпоративный персонал, формальные системы управления упрощаются, возрастает количество обсуждений в форме открытых конференций, появляется система обучения персонала внутри компании.
- Кризис на последнем этапе роста компании еще не получил свое название. Грейнер считал, что данный кризис будет связан с физическим и моральным истощением сотрудника по причине интенсивной работы в команде с одной стороны и внедрения новых способов работы с другой.