

## Содержание:

image not found or type unknown



## Введение

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и, в конце концов, прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Умеющие адаптироваться – процветают, негибкие – исчезают. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие.

Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу. Именно поэтому широко распространено понятие жизненного цикла организаций как предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени.<sup>[1]</sup> Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Целью данного реферата является изучение моделей жизненного цикла компаний.

Будут рассмотрены две общепризнанные наиболее эффективные модели управления бизнесом: модель Ицхака Адизеса и модель Ларри Грейнера. На основе проведенного исследования будут сделаны выводы о данных моделях.

## Глава 1. Модель Ицхака Адизеса

Жизненный цикл организации – это совокупность фаз развития, через которые она проходит за период своего существования.

Исследованиями теории жизненного цикла занимались многие ученые, начиная с 1960-х годов. Наиболее заметной и оказавшей влияние на теорию управления

является модель жизненного цикла Ицхака Адизеса, предложенная им в 1979 году. Согласно его модели, все этапы развития организации делятся на две большие группы – рост и старение (рис. 1).[2]

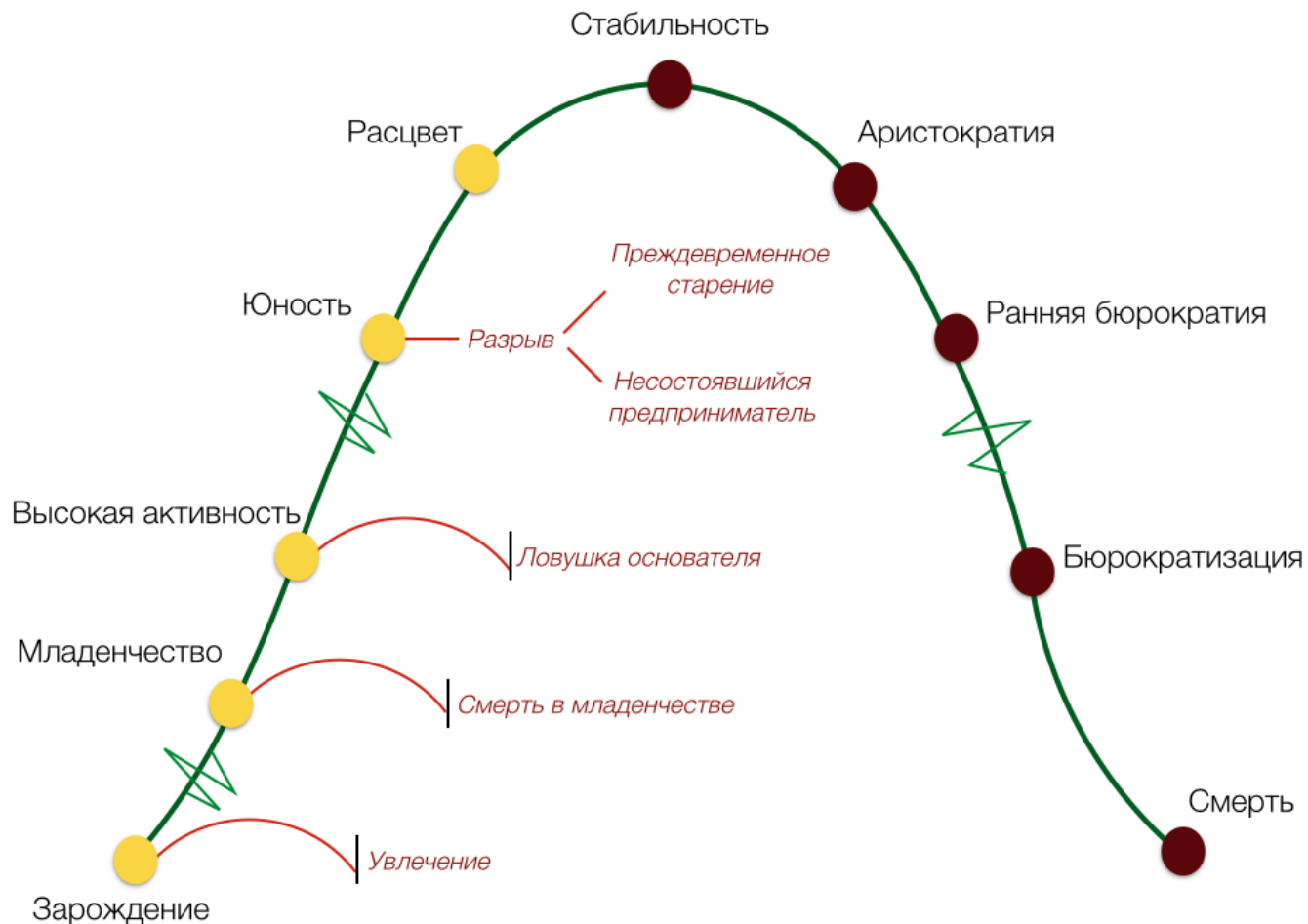


Рис. 1 модель Адизеса

Адизес считает, что развитие организации протекает по той же схеме, что и эволюция живых организмов, в частности человека. При этом каждой стадии жизненного цикла компании присущи свои проблемы, которые позволяют различать этапы между собой. Рассмотрим каждый этап подробнее.

Стадии роста компаний по Адизесу:

### 1. Зарождение

Стадия зарождения является первым этапом эволюции и развития организации. На данном этапе компания существует исключительно в виде идеи, которая сформировалась в голове основателя компании. Данный период эволюции

предприятия основывается на мечтах и возможностях, а основной задачей руководителя является создание и развитие глубокой приверженности идее. Чем выше риск и неопределенность проекта, тем сильнее должна быть вера в результат. Наемные руководители на данном этапе развития компании будут бесполезны.

### *Рецепт успешного прохождения стадии зарождения*

Для того, чтобы компания прошла этап зарождения и перешла на стадию младенчества, требуется твердая уверенность собственника в своей идее. Чем скорее будет проведена оценка идеи, доработана идея до «готового» состояния и собраны все доказательства в пользу создания бизнеса, тем быстрее компания начнет развиваться.[\[3\]](#)

## **2. Младенчество**

Стадия младенчества начинается в тот момент, когда собственник идеи основывает компанию и берет на себя финансовые риски и обязательства. Идея трансформируется в конкретные действия, время для обсуждения заканчивается, а от компании уже требуют четких результатов.

Производительность новой компании находится на низком уровне, она только учится эффективно функционировать в отрасли. Довольно часто появляются кризисы и проблемы различной природы, решение которых накапливает опыт работы и повышает ее эффективность. Сотрудники и руководители компании постоянно работают на пределе своих возможностей для того, чтобы компенсировать недостаток опыта и достичь требуемых результатов. В молодой компании еще не сформирован процесс делегирования, отсутствуют процессы передачи и управления информацией, поэтому все замыкается на руководителе, который принимает участие в каждом событии

### *Рецепт успешного прохождения стадии младенчества:*

Компании на ранней стадии развития требуют высокого внимания и сильной управленческой руки. Руководитель компании должен на своем примере показывать вовлеченность в работу и нацеленность на результат, выступать гарантом ясности, определенности и устойчивости для наемного персонала. Компании на стадии младенчества больше всего необходим рост продаж, которые

могут стабилизировать денежный поток. Все усилия должны быть сосредоточены на создании продуктов, улучшений, работе с клиентами. Компании необходима жесткая централизованная система принятия решения, нет времени для децентрализации и поиска компромиссных решений. [4]

### **3. Стадия высокой активности**

На стадии высокой активности продукт компании пользуется высокой популярностью и имеет высокую лояльность. Продажи стремительно растут, что позволяет компании процветать. Успех рождает излишнюю уверенность и высокомерие руководителя. Бизнес приобретает необузданный аппетит к росту и начинается процесс сильной диверсификации. Решения принимаются настолько быстро, а любые возможности роста используются настолько стремительно, что решения начинают приниматься поспешно, без точных расчетов и анализа. Компания берет на себя обязательства, которые не может выполнить с учетом имеющихся ресурсов. На стадии высокой активности компания не всегда имеет четкое представление о реальной рентабельности своей продукции. Новые сотрудники нанимаются с большой скоростью, но обладают обычно скудным опытом и навыками.

На этапе стремительного роста и активности компании возникает «ловушка основателя». Термин означает высокую зависимость компании от ее основателя, который замыкает на себе все процессы в компании, но сам не в состоянии выделить время на анализ и решение всех задач. Основатель компании становится самым узким местом в организации.

*Рецепт успешного прохождения стадии высокой активности:*

Гибкость — самый важный элемент стратегии в управлении компанией на стадии высокой активности. Руководитель компании должен определить основные приоритеты работы и отклонить все неприоритетные вопросы. Компании на стадии высокой активности нуждаются в непрерывной реструктуризации. Делегирование становится особо важным навыком в компании. Поощрение коллективной работы помогает укрепить корпоративный дух и создать сплоченную команду в компании. Когда процесс делегирования проходит успешно, руководитель может постепенно переходить к процессу децентрализации управления. [5]

## 4. Стадия юности

На стадии юности по Адизесу компания переживает свое второе рождение. Данный этап характеризуется децентрализацией власти, переходом от предпринимательства к профессиональному управлению и определением четкого фокуса компании.

На стадии юности должна произойти децентрализация власти, так как в компании уже существуют сотрудники, способные взять на себя решение отдельных вопросов. Но руководители бизнеса опасаются новых ошибок и проблем, которые может вызвать децентрализация управления по причине отсутствия правильных процессов в организации.

На место основателя компании приходит профессиональный менеджер, который меняет подход и стиль принятия решений. Новый менеджер часто встречает оппозицию в лице «старых» сотрудников компании, которые в отсутствие налаженной системы хранения информации становятся обладателями ценных данных и получают излишнюю власть.

Последняя группа проблем на стадии юности компании связана с необходимостью пересмотра целей бизнеса. На стадии высокой активности основной акцент работы компании заключается в росте продаж, на стадии юности этот акцент должен быть смещен к росту прибыли. Компания должна научиться повышать свою рентабельность продаж и начать работать «умнее».

*Рецепт успешного прохождения этапа юности:*

Чтобы достичь стабильного развития бизнеса на стадии юности, компания должна ограничить гибкость, которая так поощрялась на предыдущих стадиях, и улучшить внутренние процессы управления компании. Компании следует разработать четкие процедуры и вынести все важные функции компании (маркетинг, продажи, разработка продуктов, финансы) в отдельные подразделения. В компании должны быть четко закреплены функции, приоритеты, обязанности и уровень власти каждого подразделения.[\[6\]](#)

## 5. Стадия расцвета бизнеса

Этап расцвета представляет собой золотой век для бизнеса. Компания занимает оптимальное положение на кривой жизненного цикла и достигает определенного баланса между гибкостью и жестким контролем в управлении. У компании установлены четкие цели, каждый отдел имеет четкие приоритеты и все сотрудники последовательно, упорно и четко выполняют свои задачи. В компании приведены в соответствие миссия, стратегия, структура, процессы управления информацией, распределение ресурсов и система вознаграждений. Компания работает отлажено, как единый механизм.

Самая большая проблема любого бизнеса на стадии расцвета — возникновение желания сохранить все как есть. «Итак все работает хорошо», «У нас хороший продукт и хорошая доля рынка, нам не нужно выдумывать что-то новое», «Не стоит рисковать и экспериментировать» — наиболее часто встречающиеся высказывания руководства при достижении расцвета бизнеса. Но это является самой большой ошибкой. Компания, даже достигнув пика своего развития, ежедневно должна прилагать усилия, которые замедлят устаревание технологий и продлят «золотой век». Рынок и конкуренты всегда идут вперед, постоянно развиваются и разрабатывают новые способы оптимизации затрат, выпускают более совершенные продукты, внедряют более совершенные процессы и приемы ведения бизнеса.

Вторая важная проблема бизнеса на этапе расцвета — нехватка персонала с необходимым уровнем компетенций и навыков. Часто в такой ситуации компании начинают выращивать кадры внутри организации, но на это уходит время.

*Рецепт успешного прохождения расцвета:*

Рецепт прост — постоянное развитие, улучшение и инвестиции в рост. На стадии расцвета успешная компания начинает развивать новые подразделения и отдельные бизнес-единицы, осваивать новые отрасли, которые также постепенно проходят через стадии младенчества, высокой активности и юности.

Как только компания начинает «стоять на месте» и перестает делать какие-либо усилия к освоению новых источников роста, она начинает стареть.[\[7\]](#)

Теперь рассмотрим стадии стареющей компании по Адизесу:

Кривая жизненного цикла стареющей компании постепенно изменяет свое направление и переходит в нисходящий вид. Процессы и проблемы стареющих организаций примерно одинаковы и присутствуют на всех этапах старения (стабильность, аристократия, ранняя бюрократия и бюрократизация). Этапы

старения отличаются между собой только по интенсивности и масштабу проблем.

## 1. Стадия стабильности бизнеса

Этап стабильности бизнеса — это первый шаг к старению компании. На этапе стабильности продажи уже не растут, но еще и не начинают снижаться, и компания чувствует себя уверенно и спокойно. Руководство компании умиротворенно следит за успехами бизнеса и полностью перестает следить за изменяющимися потребностями клиентов. Компания практически утрачивает связь с внешним миром и перестает прислушиваться к рекомендациям и тенденциям внешнего рынка. Часто стареющей компанией является достаточно крупная организация, которая теряет гибкость и начинает медленно отвечать рыночным изменениям.

В компании начинают преобладать краткосрочные цели и задачи. Долгосрочные проекты останавливаются, инвестиции в исследования и разработку сокращаются.

## 2. Аристократия

Если компания на этапе стабильности перестает инвестировать в новые источники роста и перестает реагировать на рыночные изменения, бизнес переходит на стадию развития аристократии. Аристократия характеризуется интенсивным развитием «тяжелого» и массивного административного аппарата. Поэтому даже в случае приобретения новых бизнес-единиц для роста продаж, сформировавшийся административный аппарат головной компании подавляет весь возможный потенциал.

Бизнес на стадии развития аристократии начинает улучшать головной офис и создавать избыточно комфортные условия работы для управленческого персонала. Руководство компании все больше отдаляется от понимания целевого рынка, начинает осознавать тенденцию снижения продаж, но не стремится докладывать об этом акционерам и учредителям компании. Вся информация преподносится в положительном ключе, и компания до последнего момента отказывается признавать потерю своей власти и доли в отрасли.

## 3. Ранняя бюрократия

Восьмой этап модели жизненного цикла Адизеса неоднократно менял свое название и длительное время назывался «Salem City». На данном этапе снижение эффективности бизнеса и отсутствие роста продаж становятся очевидными для

учредителей (или акционеров). Начинается активный поиск ответственных за падение продаж и прибыли. Конечно, как в любой бюрократизированной структуре, все начинают обвинять друг друга. Данный процесс заканчивается увольнением части управленческого персонала, что отвлекает внимание компании от необходимости решения текущих задач и рыночных проблем.

#### 4. Бюрократизация

Если компания не начинает активную реорганизацию бизнеса после прохождения этапа ранней бюрократии и проведения чистки управленческого персонала, бизнес переходит в стадию бюрократизации. Хаос и неопределенность, возникшие на этапе ранней бюрократии, приводят к необходимости разработки более жестких правил и норм контроля для мониторинга ситуации и принятия решения. Новые нормы и формат работы снижают корпоративный дух, приводят к появлению дополнительных контролирующих подразделений. Затраты бизнеса на контроль растут, а мобильность и способность реагировать на изменения рынка значительно снижаются. Компания приобретает определенную инерцию, которую невозможно преодолеть или изменить.

Бюрократизированный бизнес держится на плаву исключительно благодаря субсидированию из внешних источников, сам по себе он абсолютно неэффективен. При потере субсидирования компания может начать реорганизацию, сократить размер и оптимизировать внутренние процессы, либо закончить свою деятельность на рынке.

#### 5. Смерть компании

Завершение работы организации на рынке — длительный процесс, характеризующийся медленным выводом инвестиций.[\[8\]](#)

## Глава 2. Модель Ларри Грейнера

Еще одной общепризнанной моделью эффективного управления бизнесом является модель Ларри Грейнера. Она 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 (рис.2). [\[9\]](#)



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

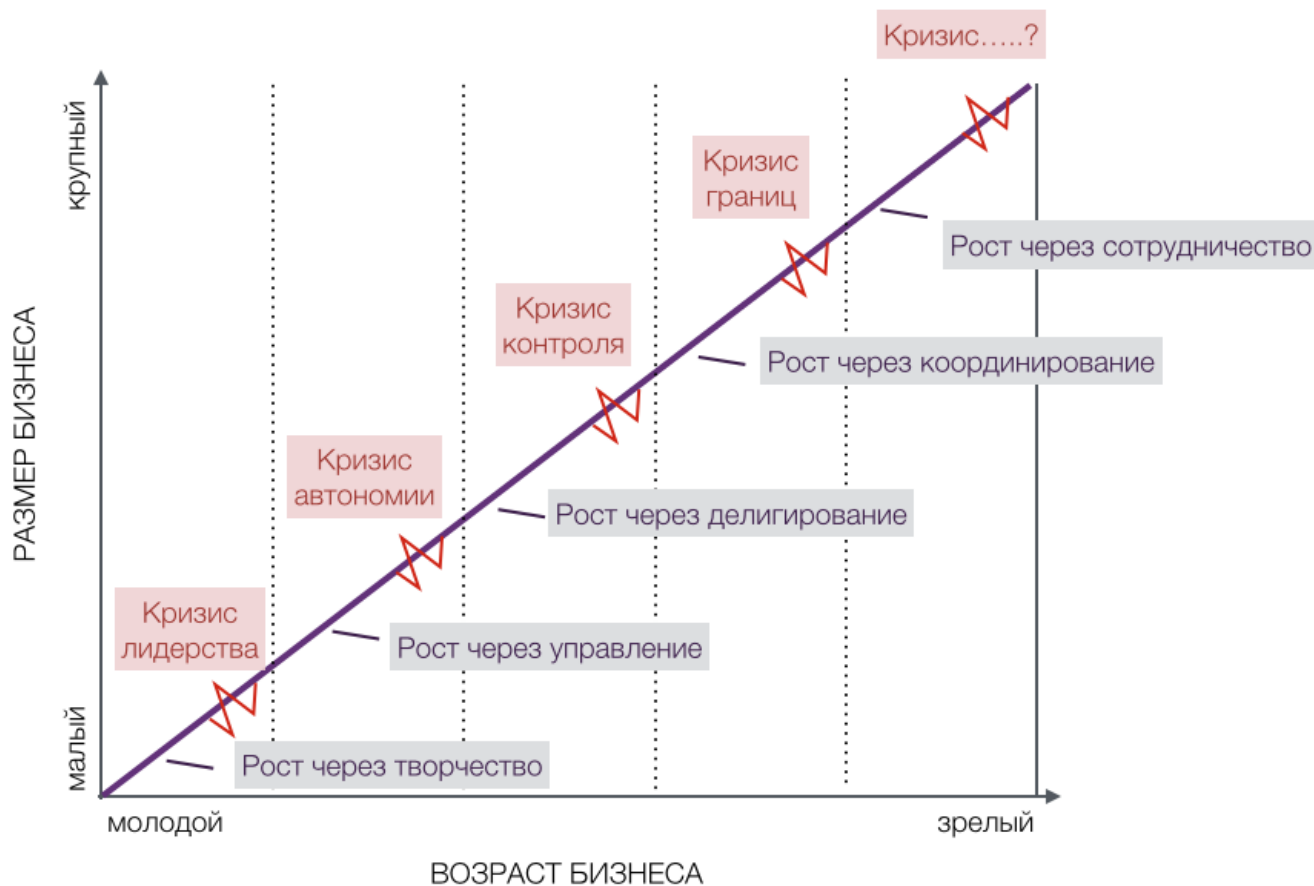


Рис. 2 модель Грейнера

Рассмотрим каждый из 5 этапов жизненного цикла организации по Грейнеру более подробно.

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.[\[10\]](#)

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.

Этап третий: рост через делегирование

Когда все процессы делегирования полномочий настроены, компания продолжает свою эволюцию. Рост компании обеспечивается в первую очередь мотивацией персонала. Сотрудники, не скованные 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.

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, значимо снижается гибкость и скорость принятия решений.

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.[\[11\]](#)

Кризис на последнем этапе роста компании еще не получил свое название. Данная модель показывает только этапы роста компании. Грейнер считал, что 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.

## **Заключение**

Понимание собственниками и руководством развития своего бизнеса с точки зрения жизненного цикла компании и рынка (отрасли) предоставляет возможность формирования таких корпоративной и функциональных стратегий (например, маркетинговой, инновационной или HR-стратегии), которые позволят проводить профилактику преждевременного «старения» и удерживать компанию на наиболее интересном ей этапе как можно большее время.

В данной работе были рассмотрены две модели, которые считаются наиболее эффективными в управлении бизнесом.

Модель Адизеса показывает множество этапов развития компании и сравнима с эволюцией живых организмов, в том числе и человека. Есть как стадии роста, начиная от самого зарождения идеи, так и стадии старения компании. И если на

стадиях старения руководители компании не станут применять различные эффективные решения по выходу из этих этапов, то это приведет к гибели всей компании.

Модель Грейнера же отличается. Она рассматривает только этапы роста компании, в ней нет ничего связанного со старением компании. Каждый этап условно делится на 2 фазы: эволюционное развитие, когда у компании растет прибыль и продажи, она развивается, и революционное развитие, когда появляются внутренние конфликты и кризисы, которые могут погубить всю компанию, если их не решить.

Каждая из моделей хороша по-своему, но я считаю, что наиболее полно этапы развития компании можно проследить в модели Адизеса.

## Список литературы

1. Уральский институт фондового рынка. Тема 3. «Жизненный цикл организации», 2021 г. - <https://edu.uifr.ru/glavnaya/34-materialy-vuza/teoriya-oragnizatsii/115-tema-3-zhiznennyj-tsikl-organizatsii>
  2. Журнал Генеральный Директор, статья «Этапы жизненного цикла по модели Ицхака Адизеса», Пономарева Елена, 2020 г. - <https://www.gd.ru/articles/10329-jiznenny-tsikl-organizatsii>
  3. Powerbranding. Бизнес анализ, статья «Модель жизненного цикла Адизеса на практике» - <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/adizes-theory/>
  4. С.Р. Филонович, доктор физико-математических наук, профессор кафедры управления человеческими ресурсами факультета менеджмента ГУ-ВШЭ, статья «Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике», 2005 г.
  5. Powerbranding. Бизнес анализ, статья «Стадии развития компании по Ларри Грейнеру» - <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/greiner-theory/>
- 
1. Уральский институт фондового рынка. Тема 3. «Жизненный цикл организации», 2021 г. - <https://edu.uifr.ru/glavnaya/34-materialy-vuza/teoriya-oragnizatsii/115-tema-3-zhiznennyj-tsikl-organizatsii> ↑
  2. Журнал Генеральный Директор, статья «Этапы жизненного цикла по модели Ицхака Адизеса», Пономарева Елена, 2020 г. - <https://www.gd.ru/articles/10329->

jiznennyy-tsikl-organizatsii [↑](#)

3. Powerbranding. Бизнес анализ, статья «Модель жизненного цикла Адизеса на практике» - <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/adizes-theory/> [↑](#)
4. Powerbranding. Бизнес анализ, статья «Модель жизненного цикла Адизеса на практике» - <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/adizes-theory/> [↑](#)
5. Powerbranding. Бизнес анализ, статья «Модель жизненного цикла Адизеса на практике» - <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/adizes-theory/> [↑](#)
6. Powerbranding. Бизнес анализ, статья «Модель жизненного цикла Адизеса на практике» - <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/adizes-theory/> [↑](#)
7. Powerbranding. Бизнес анализ, статья «Модель жизненного цикла Адизеса на практике» - <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/adizes-theory/> [↑](#)
8. Powerbranding. Бизнес анализ, статья «Модель жизненного цикла Адизеса на практике» - <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/adizes-theory/> [↑](#)
9. С.Р. Филонович, доктор физико-математических наук, профессор кафедры управления человеческими ресурсами факультета менеджмента ГУ-ВШЭ, статья «Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике», 2005 г. [↑](#)
10. Powerbranding. Бизнес анализ, статья «Стадии развития компании по Ларри Грейнеру» - <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/greiner-theory/> [↑](#)
11. Powerbranding. Бизнес анализ, статья «Стадии развития компании по Ларри Грейнеру» - <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/greiner-theory/> [↑](#)