

Внутренняя среда организации.
Эволюционные модели
организации.
Жизненный цикл организации

Иванова И. А.

*Доктор экономических наук, профессор Государственного
университета управления, профессор МГТУ им. Н.Э.
Баумана*

Управленческий анализ

- Это **комплексный анализ внутренних ресурсов и возможностей фирмы**, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.
- Конечной целью управленческого анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия стратегических решений, выбора стратегии фирмы.

Внутренняя среда

- Формируется в зависимости от миссии и целей корпорации, которые во многом определяются внешней средой.
- Включает все основные элементы и подсистемы, которые обеспечивают процесс производства и процесс управления, а также все другие процессы, протекающие в корпорации.
- Соотношение этих элементов определяет потенциал фирмы, ее **сильные** и **слабые** стороны.

Анализ внутренней среды

Одним из распространенных подходов к анализу внутренней среды является выделение нескольких основных срезов, состояние которых в совокупности определяет потенциал и возможности, которыми располагает фирма.

Кадровый срез

охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и работников; наем, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает:

- Организационную структуру;
- Нормы;
- Правила;
- Процедуры;
- Распределение прав и ответственности;
- Иерархию подчинения.

В производственный срез входят:

- изготовление продукта;
- снабжение и ведение складского хозяйства, логистика;
- состояние и обслуживание технологического парка;
- организационные, операционные и технико-технологические характеристики;
- научные исследования и разработки.

Маркетинговый срез охватывает аспекты,
связанные с изучением рынка и реализацией
продукции:

- стратегия продукта и бренда;
- стратегия ценообразования;
- стратегия продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем
распределения.

Финансовый срез

включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации: поддержание необходимого уровня ликвидности и обеспечение прибыльности; создание инвестиционных возможностей и т.п.

**Таким образом, анализ внутреннего потенциала
компании можно производить по
традиционным функциональным подсистемам:**

- Маркетинг
- Производство
- Персонал
- Нововведения
- Финансы
- Сбытовая и коммерческая деятельность и т.д.

Системно-эволюционные модели организации

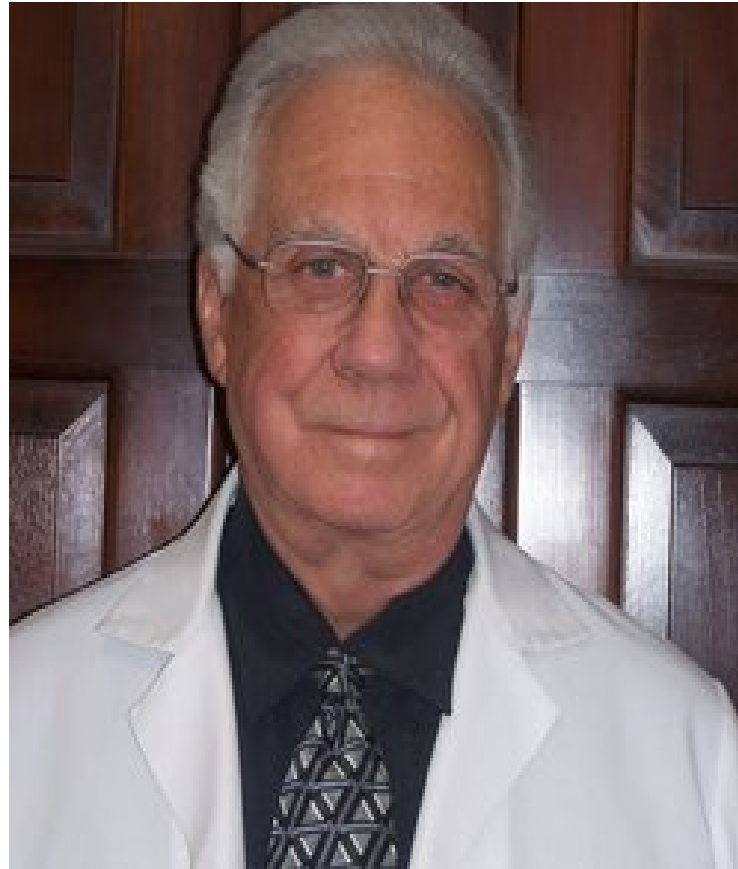
Основаны на понятиях «эволюция» и
«жизненный цикл» организации

Жизненный цикл организации

- **Понятие «жизненный цикл»:**

Период времени от возникновения потребности в системе, ее становления, до снижения эффективности функционирования и смерти или ликвидации

(Системный анализ и принятие решений. Словарь- справочник. М.: ВШ, 2014)



Профессор Гарвардской школы
бизнеса Ларри Грейнер

Модель жизненного цикла организации

Л. Грейнера (1972)

- Модель описывает **этапы жизненного пути организации.**

5 ключевых факторов:

1. Возраст организации
2. Размер организации
3. Этапы эволюции
4. Этапы революции
5. Темпы роста отрасли

Каждый этап роста компании имеет 2
ярко-выраженные фазы:

- ***эволюционного развития***
- ***революционного развития***

Жизненный цикл компании по Л. Грейнеру

- **Стадии роста организации:**

Стадия 1 – креативность (творчество)

Стадия 2 - директивное руководство (централизация)

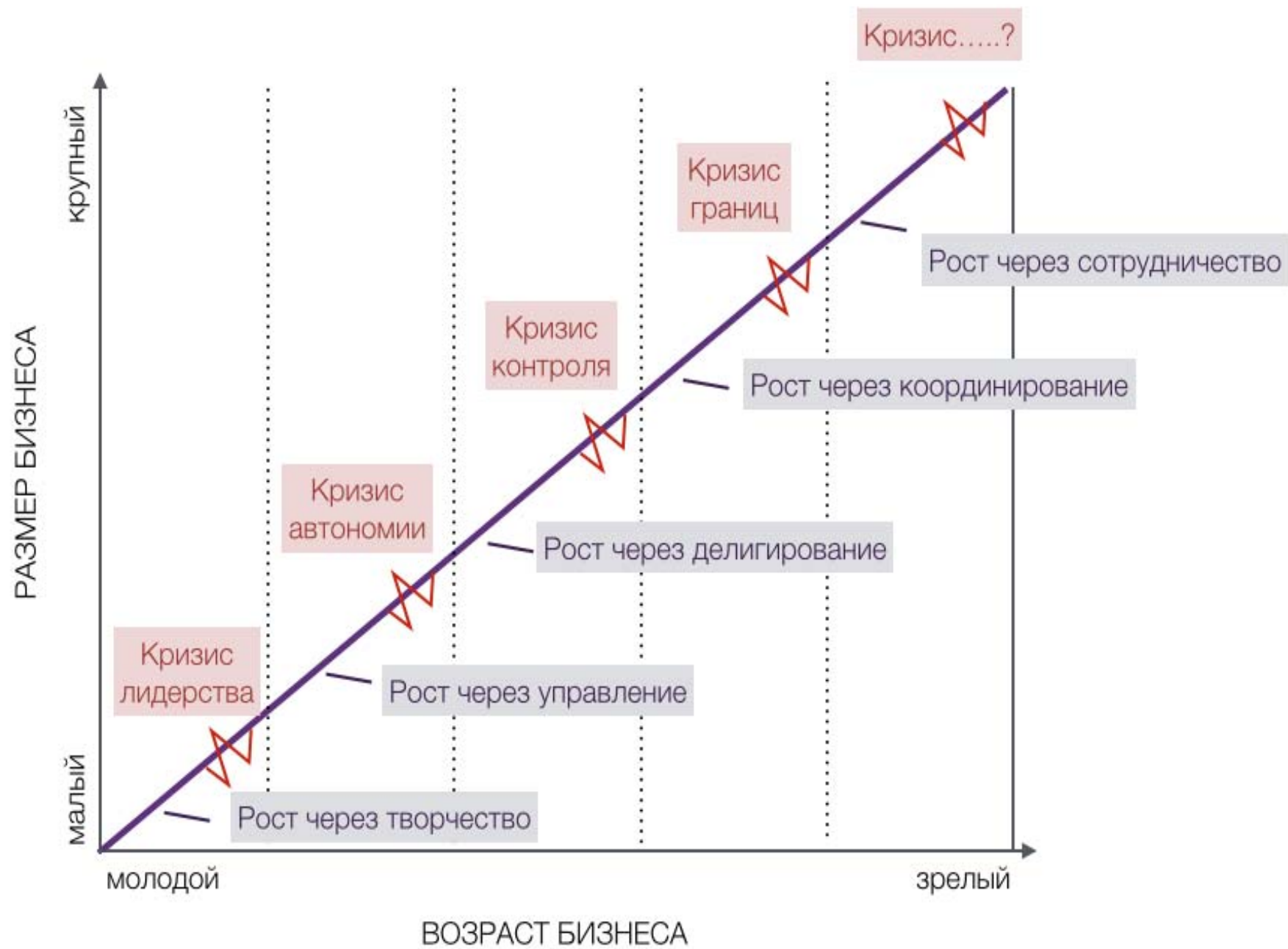
Стадия 3 - делегирование

Стадия 4 - координация

Стадия 5 – сотрудничество

Каждый этап роста компании имеет 2 ярко-выраженные фазы:

- ***эволюционного развития***
- ***революционного развития***



Теория жизненных циклов организации Ицхака Адизеса



И. Адизес преподаёт
в Школе
менеджмента
Андерсена при
Калифорнийском
университете в
Лос-Анджелесе

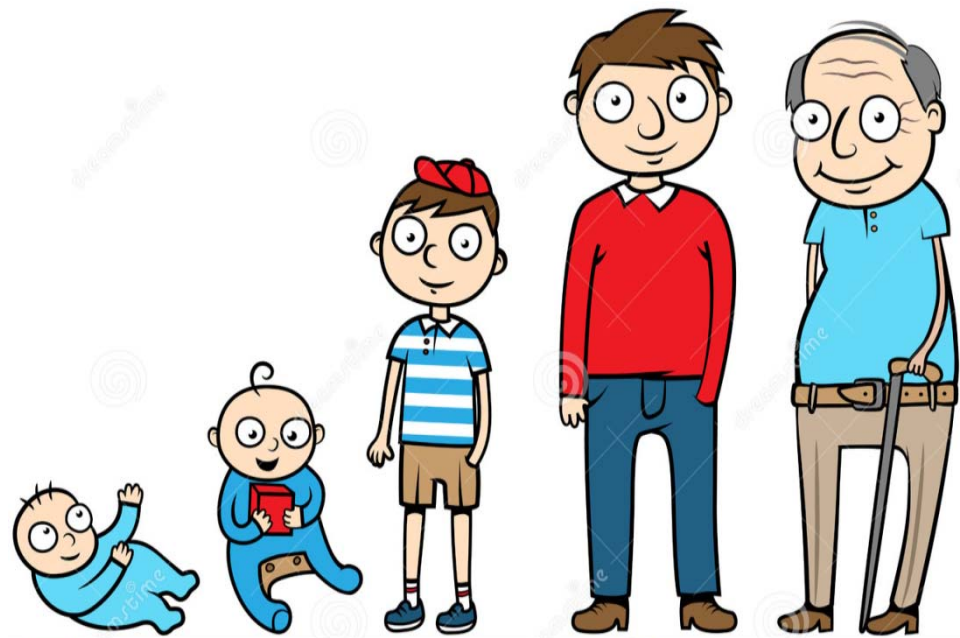


- Возраст компании никак не связан с хронологическим возрастом бизнеса.
- Возраст компании определяется балансом между гибкостью и контролем.
- Когда организация находится на стадии «расцвет» — она достигла баланса между гибкостью и контролем, а значит может жить вечно, если сможет удержать этот баланс.

- Модель ЖЦО И. Адизеса (1999)

Основные стадии жизненного цикла организации:

1. Зарождение (выхаживание)
2. Младенчество
3. Быстрый рост
4. Зрелость
5. Старение



Download from
Dreamstime.com

This watermarked comp image is for previewing purposes only.

31181105

Akiradesigns | Dreamstime.com

Более детально выделяют 10 закономерных последовательных этапов:

1. **Выхаживание** (*Courtship*)
2. **Младенчество** (*Infancy*)
3. **“Давай-давай” - стадия быстрого роста** (*Go-go*)
4. **Юность** (*Adolescence*)
5. **Расцвет** (*Prime*)
6. **Стабилизация**
7. **Аристократизм** (*Aristocracy*)
8. **Ранняя бюрократизация** (*Early bureaucracy*)
9. **Бюрократизация и смерть** (*Bureaucracy and death*)

Жизненный цикл организации по Адизесу



1. Зарождение (выхаживание)

Вопросы основателя:

- Почему мы собираемся делать это?
- Кто будет делать это?
- Что конкретно мы собираемся делать?
- Как мы будем делать это?
- Когда следует начать делать это?

Компания начинается с идеи, а рождается в тот момент, когда основатель принимает на себя обязательства и берет на себя риск (уход с работы, соглашение об аренде, обещание поставлять продукцию к определенному сроку)

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.
- Организация в младенчестве требует двух вещей: периодическое вливание оборотного капитала и безграничная любовь и поддержка от основателей.

3-4. Быстрый рост («Давай-Давай» и «Юность»)

Трансформация денежных потоков в рыночную долю

Денежный поток —————> Потребительская ценность —————> Рыночная доля

*Контроль издержек
и управление
риском*

*Операционная
эффективность
Доступ к капиталу*

*Ориентация на потребителя
Развитие продукта*

*Стратегическое планирование
Развитие внутренних ресурсов
и ключевых компетенций*

*Закрепление
на рынке*

*Лидирующие
позиции на
рынке*

Основные ресурсы компетентный и мотивированный персонал.

Проблемы: кризисы роста.

Кризис перехода к профессиональному менеджменту

Кризис автономности

Кризис корпоративных отношений

Кризис управляемости

5-6. Зрелость («Расцвет» и «стабилизация»)

Трансформация рыночных возможностей в экономическую стоимость

*Рыночные возможности → Устойчивые конкурентные преимущества
→ Экономическая стоимость*

<i>Управление будущим</i>	<i>Стратегии лидерства</i>	<i>Ведущие факторы стоимости</i>
	<i>Формализация процедур планирования</i>	
	<i>Фокус группы</i>	
	<i>Стратегические способности</i>	
	<i>Управление знаниями и инновации</i>	
	<i>Репутация</i>	
		<i>Инвестиционные центры (центры капитализации)</i>
		<i>Системы вознаграждения, стимулирующие рост стоимости компании</i>

Основные ресурсы: *корпоративная культура*

Проблемы: *кризис доверия.*

7-8-9. Старение организации

В классификации Адизеса эта фаза подразделена на три стадии: Аристократизм, Ранняя бюрократизация, Бюрократизация.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ НА СТАДИИ АРИСТОКРАТИЗМА

- Средства расходятся на системы контроля, дополнительные выплаты и обустройство
- Акцент делается на том, как делать что-либо, а не на том, что делать и зачем
- Формализуются традиции, форма общения и одежда
- Индивидуумы обеспокоены выживанием организации, но групповым девизом является «Не гони волну!». Бизнес ведется как обычно.
- Внутренняя мотивация низка. Корпорация может приобретать другие компании, чтобы обновить ассортимент выпускаемой продукции, захватить новые рынки, или пытаться «купить» дух предпринимательства
- Организация обладает значительными оборотными средствами, становясь, таким образом, привлекательным объектом для поглощения.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ НА СТАДИИ РАННЕЙ БЮРОКРАТИЗАЦИИ

- *Акцент делается на то, кто является источником проблем, а не на то, что нужно предпринять (как будто решение «кто» эквивалентно решению «что делать»)*
- *Процветают конфликты, выяснение отношений и внутренняя борьба*
- *Паранойя парализует организацию*
- *Низок моральный дух*
- *Все внимание уделяется внутренней борьбе*
- *Общение с внешними клиентами рассматривается как неизбежное зло*

ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ НА СТАДИИ ПОЗДНЕЙ БЮРОКРАТИЗАЦИИ

- *В организации множество систем, однако они функционально не ориентированы*
- *Теряются контакты с окружающей средой, организация концентрируется на себе самой*
- *Теряется чувство контроля*
- *Чтобы эффективно работать с такой организацией,*
- *Клиенты вынуждены вырабатывать особые приемы обхода или прямой атаки препятствий*

10. Смерть

Смерть организации, ориентированной на клиента, происходит сразу же после того, как клиенты перестают пользоваться услугами компании. Если же этого не происходит по причине того, что организация предоставляет монопольный продукт или поддерживается государством, то ее смерть может быть отсрочена во времени. В этом случае степень бюрократизации будет увеличиваться и в итоге все равно достигнет своего апогея, что приведет организацию к неминуемой гибели.

