

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ «МОДЕЛИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ»

КЕЙС №1: «Стартап "ТехноСтарт"»

Исходная ситуация

Группа инженеров и IT-специалистов основала компанию по разработке мобильных приложений. Компания существует 1,5 года. В штате 15 человек. Основные характеристики:

- Основатели сами разрабатывают продукт, привлекают клиентов и занимаются операционными задачами.
- Отсутствует формальная структура: все работают «в одной комнате», роли пересекаются.
- Нет чётких бизнес-процессов, многие решения принимаются интуитивно.
- Доходы нестабильны: один крупный заказ, затем месяц без заказов.
- В команде есть конфликты между техническими специалистами и маркетологами.
- Основатели обсуждают, стоит ли привлекать внешние инвестиции.

Задания по кейсу №1:

ЗАДАНИЕ 1.1. Определение стадии жизненного цикла

На основе модели Ларри Грейнера или модели Ицхака Адизеса:

1. Определите, на какой стадии жизненного цикла находится «ТехноСтарт».
2. Приведите не менее 4 признаков, подтверждающих вашу диагностику.

Стадия: _____

Признаки:

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...

ЗАДАНИЕ 1.2. Анализ кризисов и проблем

Используя модель Грейнера:

1. Какой кризис (или предкризисное состояние) переживает компания?
2. Какие задачи управления являются приоритетными на данном этапе?

Тип кризиса (по Грейнеру)	Приоритетные задачи управления
...	1. ...
	2. ...
	3. ...

ЗАДАНИЕ 1.3. Стратегия дальнейшего развития

Какие управленческие решения необходимо принять основателям, чтобы компания перешла на следующую стадию жизненного цикла?

Предложите 4–5 конкретных шагов.

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...

КЕЙС №2: «Строительная компания "Монолит"»

Исходная ситуация

Строительная компания «Монолит» работает 18 лет. В штате 850 человек. Основные факты:

- Компания — лидер в регионе по строительству жилых комплексов.
- Управление жёстко централизовано: все решения принимаются генеральным директором.
- Бюрократия: согласование простого вопроса занимает 2–3 недели.
- Качество объектов снизилось, увеличилось количество претензий от дольщиков.
- Молодые специалисты не задерживаются дольше 1–2 лет (текучесть 35%).
- Директор считает, что «система работает», и не видит необходимости в изменениях.
- Рыночная доля начала снижаться из-за новых, более гибких конкурентов.

Задания по кейсу №2:

ЗАДАНИЕ 2.1. Определение стадии жизненного цикла

На основе модели Адизеса:

1. Определите стадию жизненного цикла, на которой находится «Монолит».
2. Приведите не менее 4 признаков, подтверждающих вашу диагностику.

Стадия: _____

Признаки:

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...

ЗАДАНИЕ 2.2. Анализ рисков стагнации

Опишите риски, с которыми сталкивается компания на данной стадии:

Риск	Влияние на бизнес	Вероятность (выс/сред/низ)
1. ...	...	...
2. ...	...	...
3. ...	...	...
4. ...	...	...

ЗАДАНИЕ 2.3. Разработка программы омоложения организации

Предложите программу действий по выходу из стадии стагнации (не менее 5 мероприятий):

Мероприятие	Цель	Срок	Ответственный
1. ...	...	...	...
2. ...	...	...	...
3. ...	...	...	...
4. ...	...	...	...
5. ...	...	...	...

-

--

КЕЙС №3: «Стартап vs Корпорация» (сравнительный анализ)

Предложите программу действий по выходу из стадии стагнации (не менее 5 мероприятий):

КЕЙС №3: «Стартап vs Корпорация» (сравнительный анализ)

Две компании:

Параметр	Компания А (стартап)	Компания Б (корпорация)
Возраст	2 года	25 лет
Численность	30 человек	4 200 человек
Структура	Плоская, гибкая	Жёсткая иерархия, 8 уровней
Скорость принятия решений	Часы	Месяцы
Инновации	Новый продукт каждые 3–4 месяца	Новый продукт раз в 2 года
Реакция на рынок	Мгновенная	Замедленная

Задания по кейсу №3:

ЗАДАНИЕ 3.1. Определение стадий

Определите стадии жизненного цикла по модели Грейнера для обеих компаний:

Компания	Стадия по Грейнеру	Обоснование
А (стартап)	...	...
Б (корпорация)	...	...

ЗАДАНИЕ 3.2. Сравнительный анализ вызовов

Заполните сравнительную таблицу вызовов для каждой стадии:

Критерий	Компания А (стартап)	Компания Б (корпорация)
Главная проблема управления	...	...
Ключевой риск	...	...
Тип кризиса (по Грейнеру)	...	...
Преобладающий стиль управления	...	...
Приоритетная задача	...	...

ЗАДАНИЕ 4. Применение модели Адизеса

Используя модель Ицхака Адизеса, заполните таблицу (для любой организации из кейсов или на примере известной компании):

Стадия по Адизесу	Характерные черты	Основные задачи управления	Риски
Зарождение	...	...	...
Младенчество	...	...	...
Давай-давай	...	...	...
Юность	...	...	...
Расцвет	...	...	...
Стабильность	...	...	...
Аристократизм	...	...	...
Бюрократизация	...	...	...
Смерть	...	...	...

ЗАДАНИЕ 5. Диагностика «своей» организации

Если вы работаете или стажируетесь:

1. Определите стадию жизненного цикла вашей организации (или подразделения).
2. Назовите 5 признаков, указывающих на эту стадию.
3. Опишите 3 проблемы, характерные для данной стадии.
4. Предложите 3 способа их решения.

Если не работаете — выполните задание для любой известной вам организации (можно на примере учебного заведения, спортивной команды или общественной организации).

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ (для продвинутых групп)

Подготовьте чек-лист для диагностики стадии жизненного цикла организации:

Разработайте 10 вопросов, которые помогут руководителю определить, на какой стадии жизненного цикла находится его организация.

Примеры вопросов:

- Как быстро принимаются решения?
- Есть ли формальные процедуры и регламенты?
- Какова текучесть кадров?
- ...

Критерии оценки

Критерий	Максимальный балл
Корректность диагностики стадий для кейсов (1.1, 2.1, 3.1)	20
Глубина анализа кризисов и проблем (1.2, 2.2)	15
Обоснованность стратегических решений (1.3, 2.3)	15
Качество сравнительного анализа (3.2)	10
Полнота таблицы по модели Адизеса (Задание 4)	20
Реалистичность чек-листа (доп. задание)	10
Итого	90

Вопросы для обсуждения в группе

1. Почему многие компании «застревают» на стадии «Аристократизм» и не могут перейти к обновлению?
2. Можно ли «перепрыгнуть» через стадию жизненного цикла? Например, из младенчества сразу в расцвет?
3. Как внешние факторы (кризисы, технологические сдвиги) влияют на жизненный цикл организации?
4. В чём разница между моделью Грейнера и моделью Адизеса? Какая модель более применима для российских компаний?