

## **23.2. ЕВОЛЮЦІЙНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Концепція еволюційного розвитку підприємства* була розроблена в 1970-х рр. американським ученим Ларрі Грейнером і до цих пір залишається популярною як серед теоретиків, так і серед практиків організаційної науки і менеджменту.

Л. Грейнер описує організаційне зростання і розвиток як еволюційну зміну певних періодів – стадій: підприємницька, колективістська, делегування, формалізації і співпраця.

На кожній стадії діяльність підприємства фокусується на якомусь конкретному аспекті; і завершується кожна стадія кризою, що несе загрозу виживанню підприємства. Якщо підприємство справляється з кризою успішно, то воно вступає в наступну стадію. У табл. 23 представлена характеристика стадій розвитку підприємств і опис криз, які їх чекають.

Таблиця 23

**Характеристика стадій розвитку підприємства  
(за Л. Грейнером)**

Стадія	Характеристика	Криза, що завершує стадію
Підприємницька стадія	Основне завдання – розробка власної продукції і виживання. Засновники підприємці направляють енергію на технології і вивчення ринку. Неформальність і небюрократія. Контроль через пряме спостереження. Зростання – завдяки створенню нових продуктів.	Криза лідерства. Засновник перестає справлятися із зростанням. Підприємець повинен або перебудувати структуру, або запросити професійних менеджерів.
Колективістська стадія	Початок вироблення чітких цілей і напрямів розвитку. Розбиття на підрозділи, встановлення ієрархії, більш чіткий розподіл праці. Кожен відчуває себе частиною колективу. Комунікації і контроль поєднують у собі неформальні і формальні аспекти.	Криза автономії. При успішному розвитку поділа нижчі рівні ієрархії можуть відчутти себе обмеженими рамками вертикальної ієрархії. Жорсткий стиль управління і контролю вступає в суперечність з бажанням більшої свободи дій «вниз». Виникає необхідність у делегуванні.
Стадія делегування	Відбувається децентралізація управління. Виникають відносно самостійні центри прибутку. Системи мотивації базуються на результатах роботи.	Криза контролю. Успіх у децентралізації може призвести до часткової або повної втрати контролю.
Стадія формалізації	Підприємство продовжує рости і диференціюватися, додаються нові і складніші системи контролю. Посилюється роль формальних процедур планування і обліку, збільшується формалізація комунікацій і звітності.	Бюрократична криза. Момент, коли на перший план виходить не результат, а процедура.

*Продовж. табл. 23*

Стадія співпраці	Підприємство, успішно вийшовши з кризи бюрократії, по-новому дивиться на спільну роботу. Переважає робота в командах, гнучко перерозподіляються і поєднуються функції, від деперсоналізації – до реперсоналізації і довіри	Криза оновлення. Вірогідність такої кризи висока тоді, коли лідери і менеджери підприємства перестають приділяти увагу подальшому розвитку як самому підприємстві, так і відносин у ньому. Щонайменші помилки в підприємстві діяльності команд і бізнес-одиниць, порушення в мотиваційній системі призводять до кризи. Далі – або радикальне оновлення, або – загибель організації підприємства
------------------	--	---