

УДК [330.101](#)

## **Жизненный цикл организации: сравнительный анализ теорий жизненного цикла**

**Ветошкина Д.С.**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сибирский государственный университет путей сообщения», *Новосибирск*  
*e-mail: johnnydasha122@gmail.com*

---

### **Аннотация (150-250 слов)**

Статья посвящена рассмотрению теорий жизненных циклов организаций. Предмет исследования: жизненные циклы организации. Проведен анализ эволюции теорий жизненных циклов организации. Сделан вывод об общей применимости наиболее распространенной версии теорий жизненного цикла фирмы.

---

Ключевые слова: модель, стадий, жизненный цикл организации, этап, компания, жизненный цикл, изменение, стадий роста, какой этап, организационная структура

## **LIFE CYCLE OF ORGANIZATION: COMPARATIVE ANALYSIS OF LIFE CYCLE THEORIES**

**Vetoshkina D.S.**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Siberian State University of Railway Transport", *Novosibirsk*, *e-mail: johnnydasha122@gmail.com*

---

The paper is concerned with the theories of life cycles of organizations. The subject of the study is the life cycles of an organization. The analysis of the evolution of the company life cycle theories. It is concluded that the most widespread version of the company life-cycle theories.

---

Keywords: model, stages, organization life cycle, stage, company, life cycle, change, growth stages, what stage, organizational structure

**Введение** В статье рассмотрено содержание моделей жизненного цикла организации, предложенные И. Адизесом и Л. Грейнером, проанализированы теоретические основы данных концепции в сравнении друг с другом.

**Цель исследования** изучить модели и провести сравнительный анализ моделей жизненного цикла Л. Грейнера и И. Адизеса и привести обоснование преимущества модели И. Адизеса.

**Материал и методы исследования** сравнительный анализ и обобщение полученного материала, а так же опыта, собранного из книг, статей и научно-практических публикаций.

**Выводы или заключение:** Модель, предложенная И. Адизесом, является уже неактуальной, а модель Л. Грейнера созданная раньше, считается актуальной по сей день, так как спустя 25 лет она была дополнена еще одной стадией– «создание альянсов».

Обе модели жизненного цикла компании применимы в действительностях Российской Федерации. Исключением являются компании, полностью или частично финансируются из государственного бюджета .

Использование теории жизненного цикла фирмы позволяет расставить финансовые показатели в соответствии со спецификой каждой стадии, сформировать стратегию достижения поставленных целей. Развитие внутренней среды выражается в том, что какой-либо элемент внутренней среды организации опаздывает в развитии. Поднятие этого элемента согласно текущей стадии жизненного цикла, позволяет убрать слабое звено в управлении за счет синхронизации изменения всех ее элементов, гармонизируя развитие компании. Все эти действия обеспечат успешное развитие по естественной траектории жизненного цикла. Деление жизненного цикла компании на стадии цикла не может быть произвольным, потому что одна фаза от другой должна качественно отличаться. [1, С.352–354].

Г. Липпитт и У. Шмидт первые разработали модель жизненного цикла в 1967 г. По мере накопления данных, появлялись новые модели.

Мы рассмотрим самые широко применяющиеся и получившие наибольшее теоретическое развитие. Это модели Л. Грейнера, И. Адизеса,. Ниже приведена характеристика этих моделей, в порядке появления.

Ларри Грейнер — профессор Маршалловской школы бизнеса университета Южной Калифорнии (США). Свою модель жизненных циклов Грейнер впервые описал в статье «Evolution and Revolution as Organization Grow», опубликованной в 1972 г. в Harvard Business Review[2, с. 130-133].

Грейнер считает, что организация последовательно проходит через пять стадий роста, каждая из которых со временем приводит к специфическим проблемам управления компанией («кризисам роста») Данные кризисы рождают преобразования в компании, что способствует росту компании.

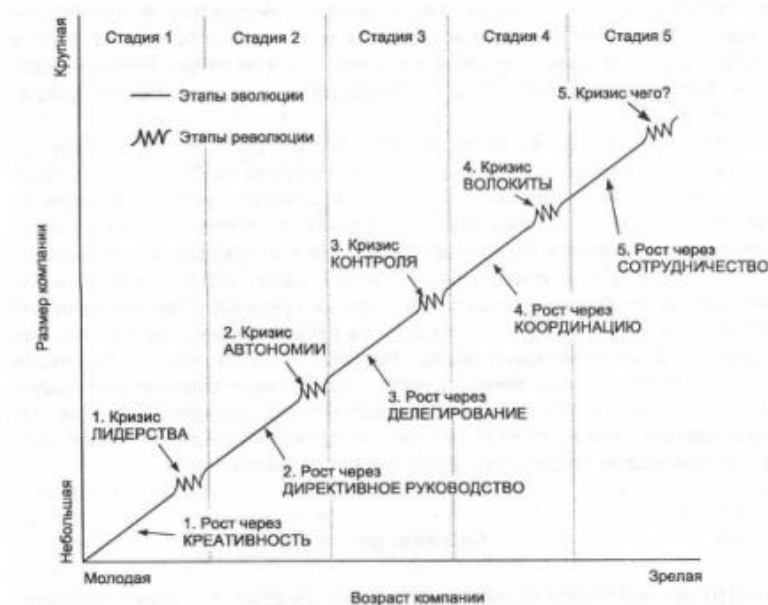


Рис. 1. Распределение стадий жизненного цикла компании по теории Грейнера [3, С. 76–92].

1. Рост через креативность. У предпринимателя есть бизнес-проект. Он собирает круг единомышленников; общение между сотрудниками тесное, неформальное. По мере роста организации возникает потребность в усилении управленческой функции. Возникает кризис лидерства, так как предприниматель не обладает достаточными навыками и поэтому утрачивает управление процессом;

2. Рост через директивное руководство. На данном этапе развития происходит построение организационной структуры профессионального менеджмента. Наступает кризис автономии. Излишне жесткое и формализованное управление приводит к снижению гибкости, невозможности принятия решения на местах, компания не успевает адаптироваться к ожиданиям рынка.

3. Рост через делегирование. Для преодоления кризиса, меняется политика принятия решений, часть тактического управления передается низовым менеджерам. Это грозит кризисом контроля. В условиях делегирования полномочий работа отдельных подразделений компании начинает ориентироваться не на достижение общей цели компании, а на отстаивание интересов подразделения;

4. Рост через координацию. В ответ на «кризис контроля» в организации разрабатывается комплексная система планирования и распределения средств, повышается роль центрального офиса, что со временем приводит к кризису запретов (волокиты), выражающемуся в общей бюрократизации и негибкости;

5. Рост через сотрудничество. Преодолевая бюрократизацию системы управления, организация меняет систему принятия решений: на первый план выходят командная работа менеджеров, сокращение численности управленцев, ликвидация дублирующих функций.

В 1988 г. вышла в свет книга Адизеса «Жизненные циклы компании: Как развивается и умирает организация и что с этим делать». В 1999 г. она была переработана и опубликована под названием «Управление жизненными циклами компании». Эти книги, во многом повторившие логику Грейнера, изложили наиболее популярную вплоть до настоящего времени версию жизненного цикла организации.

Ицхак Адизес предположил, что динамика организационного развития, подобно функционированию большинства физических, биологических и социальных систем, носит циклический характер. Эту идею он заложил в основу теории жизненных циклов организации. Согласно модели Адизеса, в процессе жизнедеятельности организации можно выделить десять закономерных последовательных этапов.



Рис.2 Распределение стадий жизненного цикла компании согласно теории Адизеса

1. Выхаживание. Вынашивание бизнес-идеи (выхаживание). Данная стадия характеризуется формированием идеи бизнеса, основного продукта, потенциальных поставщиков и целевых клиентов. Основная опасность состоит в том, что данные идеи могут так и не быть реализованы, останутся в формате планов на бумаге;

2. Младенчество. На данной стадии основной задачей является формирование предпринимательского стиля управления, повышения оборотов, формирование базы клиентов и устойчивого денежного потока;

3. Детство («давай-давай»). Компания набирает обороты. Основатели осознают, что идея начала работать и приносит прибыль. Как следствие, меняется представление людей о будущем компании; расширяется видение развития компании. В организации нет структуры, порядка субординации, прописанных функциональных обязанностей.

Основной стратегической целью на стадии детства, должно быть достижение экономической эффективности. Необходимо добиться максимальной рентабельности продаж по определенному направлению деятельности, продукту или проекту для того, чтобы в дальнейшем на следующей стадии «тиражировать» успех. Таким образом, стадия детства — это время пилотных проектов, время проб и ошибок, своеобразная «разведка боем». В то же время важна и устойчивость будущего развития, то есть гибкость, которую, в частности, придают проекту встроенные реальные опционы [4, с.143-148]

4. Юность. Основатель понимает, что руководить бизнесом самостоятельно становится сложно, нужна смена организационной структуры компании и передача полномочий. Появляются профессиональные управленцы. Принимают на работу новых работников, что ведет к конфликту сотрудников, которые работают с момента основания и тех, кто только пришел.

5. Расцвет. Компания имеет четкую организацию, должностные инструкции, системы мотивации. Успешность деятельности оценивается по прибыльности. Ценится умение спрогнозировать события на рынке. На этой стадии компания открывает несколько «дочек», которые будут проходить все стадии развития с самого начала.

6. Стабилизация. С этой стадии начинается старение. Компания больше не стремится осваивать новые рынки сбыта. На этом этапе организация не стремится к изменениям. Большее значение уделяется отношениям в коллективе, нежели рискам, связанным с ведением бизнеса.

7. Аристократизм. Компания владеет большими активами. Появляются негласные правила, связанные, например, с дресс-кодом. Компания приобретает другие компании, находящиеся на более ранних стадиях развития, старается «купить» инновационность, новые продукты и идеи.

8. Ранняя бюрократизация. Характеризуется внутренними структурными конфликтами. Постепенно внутренняя волокита все сильнее отдаляет компанию от удовлетворения потребностей конечного потребителя.

9. Поздняя бюрократизация. Компания полностью сосредоточивается на себе. Все сильнее запутывается внутренняя организация. Нет цели повысить эффективность, нет ориентации на клиента. Поддерживается громоздкая и сложная система контроля над текущей деятельностью, которая требует от работников соблюдения набора правил и процедур, но не эффективного труда.

10. Смерть. Смерть организации происходит сразу же после того, как клиенты массово перестают пользоваться услугами компании. Если компания предоставляет

монопольный продукт или поддерживается государством, то ее смерть может быть отсрочена во времени.

Сравнение моделей И. Адизеса и Л. Грейнера:

И. Адизеса и Л. Грейнер описывают несколько идущих друг за другом этапов, которые сопровождаются кризисами. Но Адизес описывает полный жизненный цикл организации от рождения до смерти, а Грейнер описывает только процесс роста организации

Грейнера описывает переход от одной стадии развития к другой с преодолением кризиса, у Адизеса – переход происходит вне зависимости от преодоления проблем.

Стадии цикла у Адизеса схожи с со стадиями жизни живого организма - имеются две крупные фазы: развитие и упадок, Л. Грейнер описывает зависимость цикла от истории, традиций, опыта.

Модель И. Адизеса более подробна, в ней описываются 10 стадии жизненного цикла организации, у Л. Грейнера их пять.

Грейнер рассматривает компанию только с управленческой точки зрения, указывая на кризисы каждого этапа, но не озвучивает способы выхода из них.

В модели Л. Грейнера выделяют такие факторы, как возраст, размер, этапы развития, темпы роста отрасли, к которой принадлежит компания, у И. Адизеса- возраст, размер, гибкость и контроль компании.

Л. Грейнер не указывает определенной точки, в которой компания должна быть эффективной и прибыльной, И. Адизес говорит, что стадия расцвета является самой результативной для организации в ней она может находиться бесконечно долго, если будут созданы все условия, продолжительность всего жизненного цикла не оговаривается. Л. Грейнер говорит, что компания проживает каждую стадию 4-5 лет, а весь цикл предприятия длится от 15 до 20 лет в зависимости от отрасли, размера компании.

Только И. Адизес учитывает фактор вмешательства государства.

Модель, предложенная И. Адизесом, является уже неактуальной, а модель Л. Грейнера созданная раньше, считается актуальной по сей день, так как спустя 25 лет она была дополнена еще одной стадией– «создание альянсов».

Обе модели жизненного цикла компании применимы в действительностях Российской Федерации. Исключением являются компании, полностью или частично финансируются из государственного бюджета .

Таким образом, был проведён сравнительный анализ моделей жизненного цикла Л. Грейнера и И. Адизеса и приведено обоснование преимущества модели И. Адизеса.

#### Список использованной литературы:

1. Телехов И.И. Проблемы применения реальных опционов при анализе инвестиционных проектов // Российское предпринимательство. — 2013. — № 6 (228). — С.143–147
2. Кисель, А. И. Сравнительный анализ основных моделей жизненных циклов организаций / А. И. Кисель. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 4 (294). — С. 130-133. — URL: <https://moluch.ru/archive/294/66838/> (дата обращения: 15.12.2021)
3. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1972. Vol. 50. July-August. No. 4, pp. 37–46. Перевод: Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия. 2002. Т. 8. С. 76–92.
4. Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014.
5. Ицхак Калдерон Адизес Управление жизненным циклом корпорации; пер. с англ. В. Кузина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014 – 512с.  
Larry E. Greiner Evolution and revolution as organizations grow // Family Business Review, vol. 10, no. 4, December 1997. — P. 397–409
6. Зябриков В.В. Модель внутренней среды фирмы. Устойчивое развитие: общество и экономика: Матер. междунар. науч.-практ. конф., посвященной 290-летию Санкт-Петербург. гос. ун-та, 23-26 апреля 2014 г. / Ред. кол. А.В. Воронцовский (отв. ред.), О.Л. Маргания, С.А. Белозеров и др.- СПб: Нестор-История, 2014. С.352–354.
7. Модели жизненного цикла : учеб. пособие / Д. Б. Берг, Е. А. Ульянова, П. В. Добряк. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. с— 74
8. Экономика. Налоги. Право. Е.И. Баранова Опыт эмпирического определения цикла жизни фирмы. № 3/2017
9. Кондратьев Э. В. Потерянная модель: сравнительный анализ основных концепций развития предприятия // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. 2013. № 1.