

# АЛГОРИТМ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

УДК 005.912

**Ратибор Игоревич Секиров**,  
аспирант,  
Сибирский федеральный университет  
Тел.: 8 (929) 313-06-80  
Эл. почта: rsekirov@gmail.com

В данной статье рассматривается проблема определения на практике текущей стадии жизненного цикла организации. Цель данного исследования – разработка алгоритма определения стадии жизненного цикла организации. Рассмотрены существующие подходы к определению стадии жизненного цикла организации. В результате проведения исследования был разработан оптимальный алгоритм определения стадии жизненного цикла организации.

**Ключевые слова:** жизненный цикл организации, определение стадии жизненного цикла организации, модель Адизеса.

**Ratibor I. Sekirov**,  
Post-graduate student,  
Siberian Federal University  
Tel.: 8 (929) 313-06-80  
E-mail: rsekirov@gmail.com

## ALGORITHM OF STAGE DEFINITION OF THE ORGANIZATION'S LIFECYCLE

Problem of the definition of a current stage of the lifecycle of an organization in practice is considered in the article. The purpose of this research is a development of the algorithm of stage definition of the organization's lifecycle. The existing approaches to the stage definition of the lifecycle of the organization are considered. As a result of the research the optimal algorithm for stage definition of the organization's lifecycle was developed.

**Keywords:** organization's lifecycle, stage definition of the organization's lifecycle, Adizes's model.

## 1. Введение

Теория жизненного цикла организации привлекает внимание многих ученых и практиков бизнеса в связи с тем, что с помощью моделирования жизненного цикла компании, мы можем в каждый конкретный момент четко определить целевое состояние системы, и, соответственно, приоритеты развития данной компании.

Модели жизненного цикла организации, основанные на теоретических исследованиях в большинстве своем описывают характеристики стадий жизненного цикла, но не предлагают алгоритма определения стадии жизненного цикла компании на практике (Грейнер [1], Хэнкс и др[2], Адизес[3]). С другой стороны, в немногочисленных эмпирических исследованиях жизненных циклов организаций (Лестер, Парнелл и др. [5], Широкова[4]), используются достаточно громоздкие анкеты для определения текущей стадии жизненного цикла анализируемой компании. Тем не менее, рассматривая модель жизненного цикла организации, и ее применение в управлении компанией, мы пришли к выводу, что для определения текущей стадии жизненного цикла компании на практике необходим четкий алгоритм, позволяющий проводить анализ многократно (для отслеживания движения компании по стадиям жизненного цикла) и учитывать особенности конкретной компании. На практике, а также в некоторых исследованиях этап жизненного цикла организации определяют на основании таких показателей, как темп роста и возраст компании. В наиболее популярной модели жизненного цикла организации, разработанной И.Адизесом вообще нет четких рекомендаций по определению текущей стадии жизненного цикла.

Для успешного применения любой модели жизненного цикла организации в управлении компанией, безусловно, необходимо на основании анализа деятельности данной компании определить, на какой стадии жизненного цикла находится компания в данный момент с целью последующего применения рекомендаций, характерных для этой стадии.

Размышляя таким образом, можно прийти к выводу о том, что, при использовании в организационной диагностике модели жизненного цикла организации, необходимо точно определять стадии жизненного цикла, иначе смысл применения данной модели близок к нулю. Соответственно целью данного исследования является разработка алгоритма определения стадии жизненного цикла организации.

## 2. Алгоритм определения стадии жизненного цикла организации

Оптимальный алгоритм определения стадии жизненного цикла организации – это совокупность различных методов, включающий в себя сильные стороны каждого из них.

Основываясь на анализе подходов к определению стадии жизненного цикла организации различными авторами, был разработан алгоритм, содержащий в себе три этапа, новизна которого заключается в том, что определение стадии жизненного цикла происходит от противного – отбрасывая маловероятные варианты. Таким образом, удалось значительно уменьшить трудоемкость процесса по сравнению с громоздкими анкетами, которые использовались в различных эмпирических исследованиях [4].

Модель жизненного цикла организации, которую мы будем использовать при определении стадий жизненного цикла – это модель Адизеса. Применение данной модели обосновано тем, что модель Адизеса наиболее часто используется для организационной диагностики консультантами и менеджментом компаний, т.е. как и представленный алгоритм – ориентирована на практическое применение.

### *1 Этап – Определение направленности процесса развития компании*

Первичным фильтром при определении стадии жизненного цикла выступает процесс оценки направленности развития организации, т.е. на данном этапе необходимо определить – растущей или стареющей является компания в данный момент. Признаки тех и других компаний, достаточно подробно описаны в модели Адизеса.

**Таблица 1. Определение направленности процесса развития компании**

Рост	Признак	Старение
Ожидания чаще всего превышают результаты продаж	Ожидания	Результаты продаж стабильно превышают ваши ожидания
Компания испытывает недостаток денежных средств	Денежные средства	Компания имеет на счетах избыточные денежные средства
Разрешено все, что не запрещено	Разрешено / запрещено	Запрещено все, что не разрешено
Маркетинг и продажи имеют ключевое влияние на деятельность компании	Политическая власть	Бухгалтерия, финансовый и юридический отделы имеют ключевое влияние на деятельность компании
Изменение руководства может вызвать изменение поведения организации	Руководство управляет системой или система руководством	Изменение поведения организации не может быть вызвано изменениями в руководстве, необходимо изменение системы
Организация ориентирована на выручку	Выручка / прибыль	Организация ориентирована на прибыль

Следовательно, первым этапом алгоритма определения стадии жизненного цикла организации будет анализ текущего состояния компании с целью выявления, является ли компания растущей или стареющей.

Для того чтобы сделать соответствующие выводы, предлагаем использовать простой опросник, основанный на признаках растущих и стареющих компаний, описанных в методологии Адизеса. Умышленно взяты не все признаки, которые рас-

сматривает Адизеса, т.к. мы считаем, что с одной стороны значение некоторых из них сложно определить, а с другой – для понимания, находится ли компания в состоянии упадка или роста, требуется значительно меньше признаков.

Если показатели более половины указанных характеристик относятся к растущим организациям, то можно сделать предварительный вывод о том, что компания находится на одной из стадий роста. Соответствующая логика

действует и для определения стареющих организаций.

В случае же если одинаковое количество признаков будет относиться и к стадии старения, и к стадии роста, то необходимо прибегнуть к более глубокой организационной диагностике, а именно определить показатели других характеристик: ориентация на форму или функцию, желание принимать риск, нуждается ли организация в консультантах или «инсультантах» и т.д.

**Этап II. Определение пройденных компанией переходов**

В том случае, если компания на первом этапе определения стадии жизненного цикла компании мы выявили, что компания является растущей, необходим более глубокий анализ с целью выявления конкретной стадии жизненного цикла компании. В случае же если компания является стареющей, это информации нам будет достаточно, для того, чтобы присвоить данной компании стадию Упадка, и на основании данного вывода, определить, в какой организационной терапии нуждается компания.

Следующим этапом определения стадии жизненного цикла растущей

**Таблица 2. Определение пройденных компанией межстадийных переходов**

Переход	Признаки осуществления перехода	Вопросы
Младенчество – «давай-давай»: стабилизация основной деятельности	Стабильно растущий спрос	Можно ли с высокой долей точности спрогнозировать спрос на следующий месяц?
	Повышение лояльности клиентов	Более 20% заказов компании – повторные заказы от постоянных клиентов?
	Стабилизация основной деятельности	Можно ли четко определить продолжительность производственного цикла компании?
	Компания не находится на грани жизни и смерти	Компании достаточно потока денежных средств для поддержания жизнедеятельности в течение как минимум полугода?
«Давай-давай» – Юность: внедрение административного аппарата	Смена руководства	В компании существуют хотя бы 2 должности из перечисленных: финансовый директор, директор по маркетингу, директор по продажам, директор по разработкам (IT-директор) или существуют ли люди, кроме основателя компании, исполняющие данные функции? Существует ли должность исполнительного/генерального директора, не являющегося основателем компании?
	Делегирование полномочий	Могут ли принимать решения самостоятельно в рамках своих полномочий директор по продажам, директор по маркетингу и финансовый директор, не советуясь с основателем? Может ли исполнительный/генеральный директор, не являющийся основателем компании принимать самостоятельные решения в рамках своих полномочий, не советуясь с учредителем компании?
	Смена целей – с «чем больше, тем лучше» на «чем лучше, тем больше»	Можете ли вы сказать пороговое значение прибыльности сделки, при котором компания сможет покрывать переменные и постоянные издержки?
Юность – Расцвет: эффективные управленческие системы и узаконенный процесс управления	Функциональные системы	Организационная структура компании согласовывалась с ее миссией?
	Внутриорганизационная связанность	Имеют ли место в компании политические игры и интриги? Перерастают ли конфликты в компании в межличностные ссоры?
	Узаконенный процесс управления	Знает ли каждый сотрудник компании, где и как принимаются те или иные решения?

Таблица 3. Оценка наличия признаков стадий жизненного цикла организации

Рассматриваемые стадии		Изменяющиеся характеристики	Проверочные вопросы
Младенчество (от -10 до -5)	Давай-давай (от 5 до 10)	Предпринимательская роль (Е)	Каков горизонт планирования вашей компании?
		Ориентация на продукт / на сбыт	Все изменения продукта в нашей компании обусловлены ярко выраженной потребностью наших клиентов Продажи нашего продукта вырастут в разы, когда мы сможем его усовершенствовать так, как задумали
		Объем работы основателя	Основатель компании в среднем работает больше часов в неделю, чем среднестатистический сотрудник компании
			Основатель компании обычно работает в выходные полный рабочий день
Давай-давай (от -5 до -10)	Юность (от 5 до 10)	Административная роль (Р)	В нашей компании существует четкая организационная структура с прописанными должностными инструкциями
		Делегирование полномочий	Помимо основателя, в компании есть люди, которые также имеют полномочия для принятия решений, влияющих на деятельность функциональных направлений или компании в целом. Может ли директор по маркетингу/производству/продажам/финансам самостоятельно принять решение, меняющее работу его департамента, не согласовывая его с основателем.
			Ориентация на сбыт/на прибыль
		Стремление к диверсификации бизнеса	В нашей компании существует прописанная система оценки привлекательности входа в любой новый бизнес, решения по данному вопросу принимаются коллегиально
Юность (от -5 до -10)	Расцвет (от 5 до 10)	Видение и ценности компании	В нашей компании каждому сотруднику известна миссия компании, и он стремится к реализации ее на практике
			В нашей компании есть специалист, контролирующий соответствие политики компании ее видению и ценностям
		Предсказуемое превосходство	В случае, если существенно ухудшится рыночная ситуация, вероятнее всего, что наша компания выиграет долю рынка в связи с более значительным падением конкурентов
		Одновременный рост выручки и прибыли	В нашей компании последние месяцы в среднем самые высокие показатели выручки и нормы прибыли за весь период существования
Фокус на квалификацию менеджмента	В нашей компании наиболее серьезной проблемой является недостаточная квалификация менеджмента		

компании будет анализ пройденных компанией меж стадийных стыков. Среди тех стадий, которые мы рассматриваем, таких стыков несколько:

– младенчество – «давай-давай» (стабилизация денежных потоков и активности основной деятельности)

– «давай-давай» – юность (внедрение административного аппарата, который берет на себя часть функций основателя)

– юность – расцвет (эффективные управленческие системы и узаконенный процесс управления)

Для анализа каждого из переходов, мы определили несколько признаков, которыми данные переходы характеризуются. После чего были составлены вопросы, с помощью которых можно выявить отсутствие или наличие соответствующих признаков, и определить с большой долей вероятности, произошел ли данный переход между стадиями (см. таблицу 3).

Если на большую часть вопросов менеджер компании даст положительный ответ, то вероятнее всего, переход между стадиями произошел. На завершающем этапе алгоритма определения стадии жизненного цикла компании необходимо определить, не «откатилась» ли компания назад в своем развитии, и тем самым проверить полученную информацию о стадии жизненного цикла на этапе II.

### **Этап III – Определение стадии жизненного цикла организации**

Если на этапе II мы рассматривали переходы между стадиями и признаки, соответствующие данным переходам, то на этапе III нам предстоит определить организационные характеристики, которые меняются от этапа к этапу. В основе данного этапа – упрощенный вариант количественного метода, описанного выше. Количественный метод невозможно было применять в силу

того, что не существует характеристик, имеющих различное значение на каждом из этапов. Например, количество сотрудников компании может расти до стадии юности, а после снизиться в силу оптимизации процессов. То есть, нет показателей, стабильно изменяющихся на протяжении всего жизненного цикла от большего к меньшему, от слабого к сильному и т.д..

Но количественный метод оказывается применим, когда нам необходимо сравнить две соседние стадии. В данном случае, после того, как мы уже определили, какие межстадийные переходы прошла компания, остается лишь убедиться в верности оценки и в том, что компания не вернулась на предыдущий этап жизненного цикла. Таким образом, необходимо определить характеристики, изменяющиеся между стадиями и разработать шкалу оценок для каждой из характеристик. Это позволит посчитать суммарное

количество баллов, которое будет говорить нам о том, на какой из двух стадий вероятнее всего находится компания. В большинстве случаев шкала оценок будет состоять из 5 вариантов оценки от -2 до +2 баллов (где «-2» – однозначно нет; «-1» – скорее всего нет; «0» – затрудняюсь ответить; «+1» – скорее всего да; «+2» – однозначно да).

На выходе после применения количественного метода для определения стадии жизненного цикла компании, мы получаем сумму оценок, которую необходимо соотнести с диапазонами сравниваемых стадий жизненного цикла. В случае если данное число попадает в диапазон от -5 до +5, мы не можем однозначно сказать, что компания находится на той или иной стадии. Следовательно, для того, чтобы сделать однозначный вывод, необходимо будет проводить дополнительные исследования.

Значимым плюсом данного метода является возможность привлечения как внутренних, так и внешних экспертов для определения стадии жизненного цикла компании, что позволит нивелировать субъективное влияние в выставлении оценок.

### 3. Заключение

Итак, в процессе данного исследования, была выявлена необходимость определения стадии жизненного цикла организации перед проведением организационной диагностики, но существующая методология Адизеса не дает такого инструмента. На основании данного посыла были рассмотрены различные варианты определения стадии жизненного цикла организации, и в последствии был разработан

оптимальный алгоритм определения стадии жизненного цикла компании, включающий в себя три этапа:

1. Определение характера процесса развития компании: является компания стареющей или растущей;

2. Определение межстадийных стыков, пройденной компанией;

3. Проверка полученных данных с помощью количественного метода и окончательное определение стадии жизненного цикла компании.

Необходимо подчеркнуть, что разработанный алгоритм определения стадии жизненного цикла является вспомогательным инструментом организационной диагностики. Несмотря на высокую точность результата, полученного с помощью применения данного алгоритма, некоторые особенности анализируемой компании могут быть не учтены. В действительности большинство организаций не идут строго по пути, описанном в модели Адизеса. Постоянно возникают различные отклонения от стандартного жизненного цикла организации, которые можно неверно интерпретировать. В связи с этим любые результаты необходимо проверять более глубоким анализом и последующими логическими умозаключениями. Ценность представленного алгоритма заключается в том, что он помогает структурировать информацию о текущей стадии жизненного цикла и служит основой для последующей организационной диагностики.

### Литература

1. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского уни-

верситета, серия 8 «Менеджмент». – 2002. – №4 – С. 76–92.

2. Хэнкс С.Х., Уотсон К.Дж., Янсен Э., Чандлер Г.Н. Уточнение структуры жизненного цикла: таксономическое исследование конфигурации-стадий роста в высокотехнологичных организациях // Российский журнал менеджмента. – 2007. – № 3 – С. 91–116.

3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации [Текст]: учеб. – СПб.: Питер, 2008.

4. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации [Текст]: учеб. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008.

5. Lester D., Parnell J., Carraher A. Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale // The International Journal of Organizational Analysis, Vol.11. – 2003. – №4 – P.339-354

### References

1. Greiner, L. Evolution and revolution as organizations grow // Saint-Petersburg university messenger, 8 series "Management". – 2002. – №4 – P. 76–92.

2. Hanks, S., Watson, C., Jansen, E., Chandler, G. Tightening the life cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in hightechnology organizations // Russian management journal. – 2007. – № 3 – P. 91–116.

3. Lester D., Parnell J., Carraher A. Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale // The International Journal of Organizational Analysis, Vol.11. – 2003. – №4 – P. 339–354

4. Adizes I. Managing corporate lifecycles [Text]: tutorial – SPb.: Piter, 2008.

5. Shirokova G.V. Organizational life cycle [Text]: tutorial – SPb.: Graduate school of management, 2008.