

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕОРИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА Л. ГРЕЙНЕРА В АНАЛИЗЕ РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ

*А. А. Торгумбаева*

*Челябинский государственный университет, Челябинск, Россия*

Каждая организация проходит определённые этапы становления. В экономической литературе переход от одной стадии развития предприятия до другой получил название жизненного цикла организации. Однако не каждое предприятие сегодня может успешно развиваться, так как существует множество барьеров, которые этому препятствуют. Организации нужно уметь адаптироваться под условия внешней среды, иначе предприятие элементарно «погибнет». Любой руководитель должен отличаться гибкостью в принятии решений, должен уметь предвидеть и адекватно реагировать на изменения. Именно поэтому руководителям необходимо знать, на какой стадии находится его организация, чтобы сосредоточиться на тех проблемах, которые в первую очередь необходимо решить.

**Ключевые слова:** *теория жизненного цикла, развитие предприятия, этапы.*

На сегодняшний день российская действительность является очень непредсказуемой, что в свою очередь не даёт многим организациям планировать ситуацию на долгосрочную перспективу. Эффективным инструментом диагностики для прогнозирования всех возможных сценариев являются модели жизненных циклов, которые позволяют сопоставлять возможные изменения любой системы с определёнными этапами её развития. Чтобы определить будущие действия организации, необходимо изучить её «начинку», а именно состояние и структуру, а также оценить внешние факторы, которые непосредственно оказывают влияние на функционирование организации. Этапы жизненных циклов позволяют организациям проанализировать происходящие изменения внутри неё. На основе модели жизненных циклов проводится анализ факторов, который помогает описать и устранить текущие проблемы в компании.

Цель данной научной работы — исследование модели жизненного цикла Л. Грейнера, а также анализ особенностей применения данной теории на практике.

Теория жизненных циклов американского учёного Ларри Грейнера была разработана в 1970-е гг. В своей модели Л. Грейнер выделяет пять циклов становления организации, для каждого этапа характерен свой определённый внутренний «конфликт». Он отмечает: чтобы организации перейти на следующую ступень, она должна преодолеть кризис, присущий этому этапу, в противном случае это может привести к банкротству организации. За всё время предприятие шаг за шагом осваивает такие этапы, как рост через творчество,

управление, делегирование, координирование и сотрудничество.

В модели Л. Грейнера организация имеет две выраженные фазы: эволюционное и революционное развитие. Эволюционное развитие длится в среднем 5–9 лет и характеризуется постепенным ростом без каких-либо сильных скачков. В период революционного развития в организации происходят внутренние «разногласия», конфликты, которые в свою очередь являются причинами снижения объёмов продаж, прибыли. Именно на этом этапе руководителям необходимо усовершенствовать и внедрять новые инструменты управления [2].

Далее рассмотрим подробно этапы жизненного цикла организации по Л. Грейнеру.

На первом этапе организация только создаёт свой продукт. Выражается этот этап («создание») постепенным внедрением продукта на внешний рынок, определяются его границы. Быстрый рост влечёт за собой первый кризис — кризис лидерства. Всё это непосредственно требует улучшения методов управления на производстве, а именно требуется профессиональный менеджмент. Руководитель должен создать более прогрессивную форму управления, установить чёткие правила и принципы работы в организации.

После того, как уже в организации установилась определённая система работы, компания начинает дальше развиваться. Тем самым организация переходит на новую фазу («директивное управление»). Она расширяется, появляется новый управленческий штат, организация характеризуется стабильным ростом продаж. Но, естественно, все эти сдвиги являются причиной, которые влекут за собой новый кризис — кризис автономии. Это проявляется

в снижении инициативности и навыков принятия решения менеджеров из-за иерархичной, жёсткой системы управления. Тем самым в организации происходит спад, приостанавливаются важные процессы. Чтобы преодолеть данный кризис, руководителю необходимо предоставить больше полномочий низким звеньям, а также грамотно настроить вопросы делегирования.

Когда все вопросы, касающиеся управления и распределения полномочий настроены, предприятие продолжает своё дальнейшее развитие. То есть рост компании уже связан непосредственно с мотивацией сотрудников. Штат, не скованный излишним контролем, берёт инициативу на себя, что в свою очередь даёт хорошие толчки в развитии бизнеса. Но такая самостоятельность персонала приводит к определённым разногласиям с руководством. Таким образом, появляется следующая проблема — контроль. Головное управление заново начинает вводить новые правила и более жёсткие формы контроля.

На следующем этапе («координация») уже все действия непосредственно согласовываются с общей миссией компании. Появление новых правил контроля приводит к развитию задержек. Таким образом, возникает кризис границ, на этом фоне снижается скорость принятия решений в организации, процедуры становятся важнее решения самих проблем.

На заключительном этапе организации нужно пересмотреть взаимоотношения внутри себя. Что по Л. Грейнеру влечёт за собой сокращение корпоративного персонала, появляется система обучения сотрудников, идёт уже больше командная работа. На данном этапе Л. Грейнер не дал название кризису. Он считал, что основная проблема будет связана с моральным ослаблением сотрудников, так как с двух сторон будет происходить давление по причине слишком интенсивной работы, с одной стороны, и введения новых способов — с другой [2].

Таким образом, рассмотрев пять этапов модели жизненных циклов Ларри Грейнера, можно сделать следующие выводы:

Во-первых, главным параметром модели Л. Грейнера является размер самой компании, что накладывает ограничения на применимость модели в жизни, ведь сама модель может быть применена к большим компаниям. Но и сам автор затруднился сформулировать название кризису, который должен последовать за этапом сотрудничества [9].

Во-вторых, в модели затрагиваются только системы управления и не говорится ничего о самом развитии в общем.

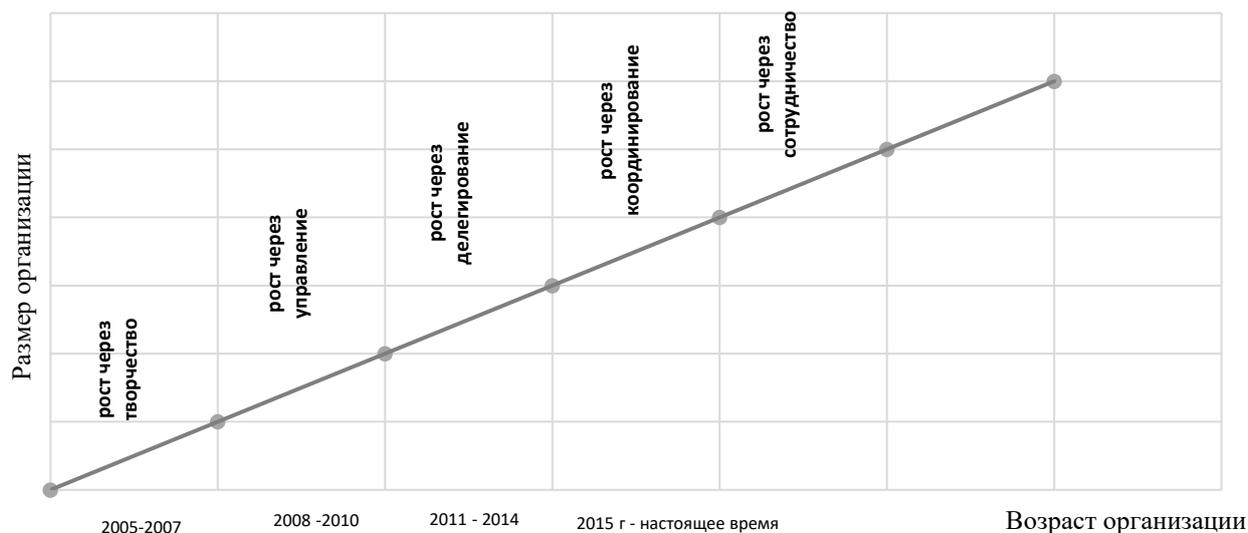
В-третьих, присутствует незавершённость модели, а именно Л. Грейнер не указывает оптимальную точку, в которой предприятие может находиться, чтобы достичь повышения эффективности и результативности своей деятельности.

Насколько применима данная теория в реалиях российской экономики, нельзя ответить однозначно, так как ко многим российским компаниям не применимы исходные посылы этой теории. Теория жизненных циклов Ларри Грейнера не учитывает государственные предприятия, у которых нет определённого учредителя [11].

Тем не менее эта теория применялась достаточно продуктивно для новых предприятий, которые в свою очередь были нацелены на долгосрочное функционирование. Необходимо отметить, что российские предприятия остро нуждаются в значительном числе руководителей (менеджеров). Согласно теории Л. Грейнера любая организация рано или поздно сталкивается с необходимостью менеджмента.

Если посмотреть, как выглядит графически жизненный цикл любого предприятия, то это кривая, которая может характеризовать динамику объёма продаж или же валовую прибыль на определённом временном интервале. В рамках анализа жизненных циклов организации руководитель может отследить, как ведёт себя предприятие на данном этапе. Переход от одного этапа к другому означает разные объёмы продаж, разный уровень денежного потока, но и, естественно, разное соотношение потенциала и рисков предприятия.

Далее рассмотрим этапы развития ОАО «МРСК Урала» согласно модели жизненного цикла Л. Грейнера. ОАО «МРСК Урала» была образована в 2005 г. в Екатеринбурге в процессе преобразования электроэнергетической отрасли региона. ОАО «МРСК Урала» является крупнейшим энергетическим предприятием в Уральском макрорегионе. Основная деятельность компании — транспортировка электроэнергии через объекты электроэнергетики, находящиеся в управлении ОАО «ЧЭК». Создание электросетевого пространства в Уральском регионе — основная стратегия предприятия. ОАО «МРСК Урала» оказывает следующие виды услуг: распределение электрической энергии, проведение технического обслуживания, установка электрического оборудования и т. д.



Модель развития ОАО «МРСК Урала»

Графически модель развития предприятия ОАО «МРСК Урала» представлена на рисунке.

Начало первой стадии приходится на февраль 2005 г., поскольку данная организация возникла в ходе реорганизации другой, то первый этап (а именно «рост через творчество») значительно отличается от «классического» этапа. На этом этапе требуется усовершенствование методов управления.

Второй этап (кризис автономии) приходится на 2008–2010 гг., предприятие преодолевает кризис путём повышения полномочий руководителей среднего звена (на 8 %).

С 2011 по 2014 г. ОАО «МРСК Урала» сталкивается с проблемой системы планирования, распределением денежных средств, предприятие зависимо от внешних источников для поддержания своей работоспособности.

С 2015 г. по настоящий момент предприятие находится на четвёртом этапе, на котором наблюдается устойчивое финансовое положение, расширяется управленческий штат, наблюдается рост выручки, предприятие является рентабельным и тем самым интересно акционерам. Все решения согласовываются с основной миссией предприятия, риск банкротства минимальный. Однако постоянное развитие и появление новых точек в регионе влечёт за собой кризис волокиты.

Таким образом, несмотря на то, что модель развития Л. Грейнера является достаточно примитивной, она всё равно сама по себе является уни-

кальной моделью, так как учитывает исторические предпосылки развития организации. Кривая жизненного цикла Л. Грейнера показывает основную тенденцию изменений предприятия. Это помогает при разработке стратегических планов развития, а именно при совершенствовании внутренней структуры предприятия. Также анализ этапов развития организации помогают проанализировать финансовые показатели, которые непосредственно влияют на рост продаж, позволяют проследить её динамику [14].

Специфика основных этапов модели Л. Грейнера помогает организации структурировать проблемы, которые возникают перед топ-менеджментом, позволяют ему выделить основные задачи, проанализировать возможные сценарии развития бизнеса.

Кроме того, перспективность привлечения менеджеров для работы в компании даёт возможность предприятию повысить уровень корпоративного управления, а также реализацию проектов, которые в будущем могут привести к росту.

Организация является «смертным» образованием, которое функционирует во временных рамках, преодолевает определённые фазы развития. Задача, которая стоит непосредственно перед руководителями, учитывая эти фазы, даёт возможность ставить правильный «диагноз» для предприятия.

*Научный руководитель — кандидат экономических наук, доцент Е. В. Николаева, доцент кафедры экономики отраслей и рынков ЧелГУ*

### Список литературы

1. Бархатов, В. И. Интеграция теорий жизненных циклов в эволюционную теорию корпорации / В. И. Бархатов, Д. А. Плетнёв // Вестн. Тамбов. ун-та. Серия: Гуманитар. науки. — 2013. — № 3 (119). — С. 150–157.
2. Грейнер, Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Серия. — 2002. — № 4. — С. 75–90.
3. Greiner, L. Evolution and Revolution as Organizations Grow / L. Greiner // Harvard Business Review. — 1998. — P. 1–11.
4. Greiner, L. Dynamic Strategy-Making: A Real-Time Approach for the 21<sup>st</sup> Century Leader / L. Greiner. — San Francisco : Jossey-Bass, 2009. — 272 p.
5. Кондратьев, Э. В. Потерянная модель: сравнительный анализ основных концепций развития предприятия / Э. В. Кондратьев, И. С. Чемезов // Изв. высш. учеб. заведений. Поволж. регион. — 2013. — № 1.
6. Литвиненко, М. А. Роль и модели корпоративного центра в развитии управления группой промышленных предприятий / М. А. Литвиненко, П. А. Костромин // Проблемы экономики, финансов и упр. производством. Серия: Экономика. — 2012. — № 31.
7. Милославская, М. М. Стратегии развития диверсифицированных корпораций в современных условиях : монография / М. М. Милославская. — М. : Науч. консультант, 2014. — 50 с.
8. Плетнёв, Д. А. Корпорация как институциональная система : монография : в 2 ч. Ч. 1 / Д. А. Плетнёв. — Челябинск : Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2019. — 196 с. (Классический университет).
9. Плетнёв, Д. А. Эволюция корпорации и её среды: попытка некоего прогноза / Д. А. Плетнёв // Вестн. Тамбов. ун-та. Серия: Гуманитар. науки. — 2012. — № 12 (116). — С. 46–57.
10. Рудый, К. В. Циклы в современной экономике / К. В. Рудый. — М. : Новое знание, 2004. — 108 с.
11. Дятлов, А. Н. Будущее вашей организации: модели жизненных циклов и развития бизнеса / А. Н. Дятлов // Элитариум. — URL: [http://www.elitarium.ru/2009/01/23/cikl\\_razvitija\\_organizacii.html](http://www.elitarium.ru/2009/01/23/cikl_razvitija_organizacii.html) (дата обращения: 1.12.2019)
12. Филонович, С. Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике / С. Р. Филонович // Социолог. исслед. — 2005. — № 4. — С. 55–60.
13. Финансовое управление фирмой / под ред. В. И. Терехина. — М. : Экономика, 2015.
14. Цуканов, М. В. Применение теории жизненных циклов в целях управления развитием предприятия / М. В. Цуканов // Науч. зап. ОрелГИЭТ. — 2011. — № 1. — С. 4–5.
15. Широкова, Г. В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие / Г. В. Широкова. — СПб. : Издат. дом СПбГУ, 2005. — 432 с.

### Сведения об авторах

**Торгумбаева Алина Айдарбековна** — магистрант Института экономики отраслей, бизнеса и администрирования, Челябинский государственный университет. Челябинск, Россия. [atorgumbaeva@gmail.com](mailto:atorgumbaeva@gmail.com)

*Bulletin of Chelyabinsk State University.*  
2020. No. 2 (436). Economic Sciences. Iss. 68. Pp. 277–281.

### USE OF THE THEORY OF LIFE CYCLE BY L. GREINER IN ANALYSIS OF RUSSIAN CORPORATIONS

*A.A. Torgumbaeva*

*Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia. [atorgumbaeva@gmail.com](mailto:atorgumbaeva@gmail.com)*

Each organization goes through a certain stage of development, and another stage of development is called the “life cycle of the organization.” Today, there are many obstacles to development. An organization needs to be able to adapt to environmental conditions, otherwise the enterprise will simply die. Any leader should be flexible in decision-making, which in turn should be obliged to anticipate and adequately respond to any changes. The organization must solve this problem.

**Keywords:** *life cycle theory, enterprise development, stages.*

## References

1. Barkhatov V.I., Pletnev D.A. (2013) *Vestnik Tambovskogo universiteta*. Seriya: Gumanitarnyye nauki, no. 3 (119), pp. 150–157. (In Russ.).
2. Greyner L., (2012) *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*. Seriya, no. 4, pp. 75–90. (In Russ.).
3. Greiner L. (1998) *Harvard Business Review*, pp. 1–11.
4. Greiner L. (2009) *Dynamic Strategy-Making: A Real-Time Approach for the 21st Century Leader*. San Francisco, Jossey-Bass. 272 p.
5. Kondratiev E.V., Chemezov I.S. (2013) *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region*, no. 1. (In Russ.).
6. Litvinenko M.A., Kostromin P.A. (2012) *Problemy ekonomiki, finansov i upravleniya proizvodstvom*. Seriya: Ekonomika, no. 31. (In Russ.).
7. Miloslavskaya M.M. (2014) *Strategii razvitiya diversifitsirovannykh korporatsiy v sovremennykh usloviyakh* [Strategies for the development of diversified corporations in modern conditions]. Moscow, Nauchnyy konsul'tant, 50p. (In Russ.).
8. Pletnev D.A. (2019) *Korporatsiya kak institutsional'naya sistema: monografiya v 2 ch. Ch. 1* [The Corporation as an Institutional System: 2 hours monograph. Part 1]. Chelyabinsk: Publishing house of the Chelyabinsk State University, 196 p. (In Russ.).
9. Pletnev D.A. (2012) *Vestnik Tambovskogo universiteta*. Seriya: Gumanitarnyye nauki, no. 12 (116), pp. 46–57. (In Russ.).
10. Rudyy K.V. (2004) *Tsikly v sovremennoy ekonomike* [Cycles in the modern economy]. Moscow, Novoye znaniye. 108 p. (In Russ.).
11. Dyatlov A.N. *Budushcheye vashey organizatsii: modeli zhiznennykh tsiklov i razvitiya biznesa* [The future of your organization: models of life cycles and business development]. Elitarium, available at: [http://www.elitarium.ru/2009/01/23/cikl\\_razvitija\\_organizacii.html](http://www.elitarium.ru/2009/01/23/cikl_razvitija_organizacii.html) (accessed: 1.12.2019). (In Russ.).
12. Filonovich S.R. (2005) *Sotsiologicheskiye issledovaniya*, no. 4, pp. 55–60. (In Russ.).
13. Terekhina V.I. (2015) *Finansovoye upravleniye firmoy* [Financial management of the company]. Moscow, Ekonomika. (In Russ.).
14. Tsukanov M.V. (2011) *Nauchnyye zapiski OrelGIET*, no.1, pp. 4–5. (In Russ.).
15. Shirokova G.V. (2005) *Upravleniye organizatsionnymi izmeneniyami: uchebnoye posobiye* [Management of organization change: uchebnoye posobiye]. Sain-Petersburg, Izdat. dom SPbGU. 432p. (In Russ.).