

Жизненный цикл организации и инверсивные отношения

Organization Life Cycle and the Inversive Relationship

Получено: 11.01.2017 г. / Одобрено: 17.01.2017 г. / Опубликовано: 16.06.2017 г.

Севостьянов Д.А.

Канд. мед. наук, доцент, доцент кафедры кадровой политики и управления персоналом Новосибирского государственного аграрного университета, Россия, 630039, г. Новосибирск, ул. Добролюбова, д. 160, e-mail: dimasev@ngs.ru

Sevostyanov D.A.

Candidate of Medical Sciences, Associate Professor, Department of Personnel Policy and Personnel Management, Novosibirsk State Agrarian University, 160, Dobrolyubov St., Novosibirsk, 630039, Russia, e-mail: dimasev@ngs.ru

Аннотация. В данной статье анализируется проявление инверсивных отношений в жизненном цикле организации. Инверсия представляет собой внутреннее противоречие в иерархии между местом, которое занимает иерархический элемент, и его ролью. Причиной инверсий является разная направленность организационных принципов в иерархии. Развитие инверсивных отношений приводит организацию к завершению ее жизненного цикла. Анализ инверсивных отношений в иерархии позволяет производить сравнительную оценку различных моделей жизненного цикла организации.

Ключевые слова: иерархия, инверсия, жизненный цикл организации.

Abstract. This article analyzes the manifestation of the inversive relationship in the life cycle of the organization. Inversion is an internal contradiction in the hierarchy between the position of the hierarchical element, and its role. The reason for inversions is the discrepancy between the orientation of the organizational principles of hierarchy. The development of inversive relations leads the organization toward completion of its life cycle. Analysis of the inversive relationship in the hierarchy allows the comparative assessment of different models of the organizational life cycle.

Keywords: hierarchy, inversion, life cycle of the organization.

Любая организация (предприятие, учреждение, фирма) представляет собой иерархическую систему, которой присущ определенный конечный жизненный цикл. Это касается, конечно, не только предприятий и организаций; вообще любая система, будь то государство, цивилизация или даже планета, обречена со временем на исчезновение (или на такую трансформацию, в результате которой она превратится во что-то совсем иное и перестанет быть собой). Все системы, сколько их есть, имеют определенный (конечный) цикл существования, и организация лишь воспроизводит это общесистемное свойство. При этом длительность жизненных циклов организаций весьма различна: от очень короткого периода жизни «фирмы-однодневки» и до двухтысячелетнего существования, например, такой организации, как Римско-католическая церковь.

Чем определяется продолжительность цикла существования иерархической системы? В иерархиях действуют собственные, присущие таким системам законы; один из них заключается в возникновении и развитии инверсивных отношений. Впрочем, следует сделать оговорку: предприятия и организации относятся к искусственно созданным (артифициальным) системам и управляются людьми на

основании некоторой модели потребного будущего; такое управление, в принципе, способно предотвращать или хотя бы отодвигать события, навязанные действием слепых законов системного функционирования. Однако человеческое вмешательство в этом отношении не всегда является своевременным и в должной мере осознанным, и уж точно — не всегда становится эффективным.

Инверсия в иерархической системе есть такое положение дел, при котором низший, подчиненный элемент, формально не покидая своей иерархической позиции, фактически становится главенствующим. Векторы отношений, действующих между этим элементом и его вышележащими соседями, разворачиваются в противоположную сторону. Когда в системе накапливается достаточное количество подобных отношений, сравнимое по своей значимости с исходными иерархическими отношениями (которые будем называть отношениями ордера), система оказывается перед ближайшей перспективой краха или, во всяком случае, серьезного обновления.

Почему возникают инверсивные отношения? Каждый элемент в иерархической системе занимает свое место на основании некоторых организационных принципов (обычно их несколько). Например,

глава организации может пребывать на своем посту потому, что он самый опытный среди ее сотрудников (здесь действует узувальный организационный принцип, от лат. *usus* — опыт). Занимает он свой пост и согласно хронологическому принципу — он тут старше всех. Кроме того, у него тут самый высокий интеллект — и он занимает вершину иерархии также согласно интеллектуальному принципу. Наконец, он назначен всеми управлять (это функциональный принцип). В приведенном здесь случае все векторы отношений, заданные организационными принципами, работают в одном и том же направлении. Но если какой-либо организационный принцип начинает противоречить остальным, возникает инверсия: например, кто-то из подчиненных имеет более значимый опыт или превосходит шефа в интеллектуальном отношении. Действие инверсии на систему зависит от значимости того или иного организационного принципа в данной иерархии: если инверсивные отношения задает незначимый, третьестепенный принцип (например, хронологический), ничего особенного не произойдет; но если низший по штату сотрудник превзойдет шефа реальным влиянием, то эта ситуация, как минимум, требует реагирования.

Инверсии возникают не только непосредственно в сфере иерархического должностного подчинения. Они возможны и в иерархии целей, и в иерархии ценностей, и в иерархии мотивов; будучи присутствующими данной организации, эти «абстрактные» иерархии (т.е. не наполненные физическими объектами) все равно оказывают непосредственное влияние как на ее повседневное функционирование, так и на ее обозримое будущее. Соответственно, и инверсии в данных системах способны разрушить организацию не в меньшей мере, нежели инверсии в самой ее организационной структуре. Развитие подобных инверсий влияет на жизненный цикл организации и показывает нам, насколько близким является завершение этого жизненного цикла.

Жизненные циклы организаций уже давно привлекают исследовательское внимание. Такой цикл обычно рассматривается как дискретный и подразделяется на отдельные фазы (стадии). Часто при обозначении этих стадий практикуется антропоморфный подход: стадии существования организации обозначаются как этапы человеческой жизни (зарождение, детство, становление (юность), рост и развитие, расцвет, стабильное функционирование, старение, гибель). Однако у организации, в отличие от человека, имеется шанс после стадии старения возродиться, пережив реструктуризацию.

Разные авторы представляют различное содержание фаз жизненного цикла организации. В частности, широко распространена модель Ларри Грейнера [11]. Пожалуй, еще большую известность получила модель жизненного цикла, описанная в книге Ицхака Адизеса «Управление жизненным циклом корпорации» [1]. А.М. Жемчугов и М.К. Жемчугов разработали собственную модель жизненного цикла организации; она основана на представлениях основоположника социологической науки Макса Вебера (1864–1920) о различных типах господства [5]. В концепции, представленной Ю.В. Ивановым, смена стадий жизненного цикла связана с равновесием организации с внешней средой, обусловленным характером финансовых потоков [6]. Социокультурную модель стадий организационного развития предложили Е.Н. Емельянов и С.Е. Поварницына [4]. Обзоры моделей жизненных циклов организации осуществляли многие отечественные авторы, такие как А.Н. Дятлов [3], И.В. Ивашковская, Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович [7] многие другие. Однако все попытки сопоставления различных моделей жизненного цикла организации объединяет один недостаток, а именно отсутствие системного подхода. Практически все такие обзоры жизненных циклов в основном описательны; в них нет единого аналитического метода, который позволял бы полноценно обосновывать саму идею перехода от зрелости к упадку применительно к любой описанной концепции жизненных циклов (хотя и встречаются работы, в которых сравнительный анализ теорий жизненного цикла все же проводится) [10]. Реальную возможность применения системного подхода к исследованию жизненного цикла организации дает анализ инверсивных отношений. Как бы мы ни формулировали основания для перехода между стадиями жизненного цикла, при ближайшем рассмотрении эти стадии неизбежно оказываются связанными с развитием инверсивных отношений. С другой стороны, игнорирование инверсивных отношений не позволяет создать сколько-нибудь реалистическую картину положения дел в организации.

Переход между стадиями жизненного цикла организации обусловлен развитием некоторых противоречий в системе управления [9]. Системные же противоречия реализуются, как правило, в форме инверсий. Итак, при рассмотрении любой модели жизненного цикла организации, в первую очередь, следует определить, каким образом прохождение той или иной стадии организационного развития связано с наличием и характером инверсивных отношений, развившихся в данной организации.

Следует отметить, что никакая организация, как правило, не доживает до «своей смерти», т.е. до полного и окончательного завершения жизненного цикла. Организация существует не в изоляции; ее окружают другие организации (конкуренты, контрагенты, поставщики, потребители). Естественно поэтому, что еще до полного разрушения организация может полностью или частично соединиться с другой организацией (в результате слияния либо поглощения) или подвергнуться сторонней реорганизации под влиянием метасистемы, в которую она так или иначе включена.

Оставаясь в пределах какой-либо одной модели жизненного цикла организации, мы поневоле рассматриваем лишь отдельные аспекты ее существования. Все богатство инверсивных отношений, которые возникают и распространяются в данной системе управления, не раскрывает ни один из подобных подходов. Отсюда и обилие существующих моделей: если бы одна из них позволяла рассмотреть все без исключения формы инверсивных отношений в организации, то остальные модели стали бы просто ненужными.

Рассмотрим некоторые такие модели. Начнем с концепции Ларри Грейнера. Отечественные авторы довольно много ее обсуждают [2]. Эта модель примечательна тем, что она не охватывает весь жизненный путь организации целиком. Она описывает лишь рост и развитие, но не финальную часть существования организации. Поэтому распространение глобальных инверсивных отношений, приводящих к упадку и краху организации, остается за пределами построения Грейнера. Но значит ли это, что инверсивные отношения вовсе не нашли отображения в данной модели? Нет, этого сказать нельзя; просто вместо тех инверсий, которые знаменуют собою завершение жизненного цикла организации, здесь проявляют себя локальные инверсии, при разрешении которых организация переходит от одного этапа развития к другому. Если же данная инверсия не будет своевременно разрешена, это ведет к потере эффективности управления. Развившаяся инверсия означает некоторый кризис, но это кризис роста; он означает, что прежний, успешно применявшийся ранее метод управления организацией себя изжил и его нужно менять. Следует отметить, что такой длительный и многоэтапный рост, который описан в концепции Грейнера, присущ только очень большим организациям.

Итак, по Ларри Грейнеру, первая стадия развития определяется как **рост через креативность**. Основатель организации на этой стадии начинает претворять в

жизнь некую творческую идею. Он организует некоторую группу последователей. Вначале их немного, но затем круг их разрастается, и тем самым утрачивается возможность единолично их контролировать. Возникает необходимость привлечь для этого профессиональных управляющих.

В чем суть инверсии, развивающейся по окончании первой стадии жизненного цикла по Грейнеру? Креативная идея, благодаря которой, собственно, и была образована данная организация, вначале, естественно, носила главенствующий характер. Идея для ее осуществления требовалась соответствующая организация. Но зато потом, когда организация уже сформировалась и стала представлять собой самостоятельный организм, отношения изменились: теперь уже организации для ее существования и дальнейшего развития требуются идеи. Идеи теперь должны подстраиваться под нужды организации. Итак, возникает инверсия: формально оставаясь главной, креативная идея приобретает подчиненный характер, и наоборот: все то, что необходимо для существования организации, изначально было подчинено креативной идее, но теперь выходит на первый план. В организации работает много людей, и они обладают *собственными* идеями, а организация, как им представляется, должна создавать условия и для их реализации. Подобного рода инверсии способны привести организацию к расколу: талантливые сотрудники, чувствуя себя недооцененными, могут просто уйти из организации, и ее поразит кризис. Так происходит в том случае, когда отношения в организации строятся на общем креативном подходе и не формализованы должным образом.

Когда первая локальная инверсия уже преодолена, то, согласно модели Ларри Грейнера, наступает вторая стадия развития организации, а именно **рост через директивное руководство**. Происходит формализация отношений между коллегами, начальниками и подчиненными, а также утверждение зон ответственности и распределение функциональных обязанностей. Формализуется также система контроля, вырабатываются правила для поощрений и наказаний. На данном этапе это необходимо и представляет собой несомненный плюс. Но в последующем выявляются минусы: система сковывает инициативу исполнителей и не дает им нужной оперативности и свободы действий при реагировании на происходящие события, представляющие собой, например, изменения рыночной конъюнктуры. Подчиненным при такой системе нельзя самим принимать решения; им нужно вначале от-

править информацию «наверх» и ждать, когда «наверху» должным образом среагируют.

Пока директивная модель управления эффективна, можно сказать, что в данной системе управления сохраняются отношения ордера. Однако данную модель управления часто сохраняют и тогда, когда ее эффективность уже утрачена. Это означает развитие инверсии в системе управления. Второстепенные психологические факторы выходят в ней на первый план: руководитель обладает явным превосходством над подчиненными, которое дарует ему занимаемая должность; он может не только управлять, но и помыкать ими, испытывая удовлетворение от этого процесса. Какова действительная эффективность управления — в этом случае для него уже не столь важно. Такое психологическое состояние обозначают как «административный восторг». Разумеется, такой руководитель не захочет отдавать своим подчиненным и малую толику своих властных полномочий. Это делает неэффективной не только деятельность подчиненных, но и его собственную деятельность: ему приходится все (в том числе второстепенные) решения принимать самому, держать в голове массу ненужной информации, а его рабочий день становится ненормированным. Полностью регламентируя всю деятельность подчиненных, данный руководитель возлагает на себя излишнюю ответственность и лишает подчиненных инициативы, в том числе и в тех вопросах, в которых подчиненные разбираются лучше его самого. Разрешить данную инверсию можно, если делегировать часть полномочий подчиненным.

Если это совершено и данная локальная инверсия преодолена, организация переходит к третьей стадии (по Ларри Грейнеру) — «**рост через делегирование**». На данном этапе делегирование полномочий в организации позволяет придать необходимую самостоятельность исполнителям и в то же время разгрузить руководство от рутинной работы, позволив ему заниматься стратегическим планированием. Однако и здесь возможна локальная инверсия: злоупотребление делегированием приводит к тому, что высшие этажи управленческой иерархии теряют действительное представление о происходящем на уровне исполнителей. Отстраненность руководителя от рутинных дел утрачивает свой инструментальный характер и становится важна сама по себе как свидетельство высокого статуса руководителей; изначально полезная форма отношений вырождается в своего рода управленческий снобизм. Руководство становится оторванным от жизни, что чревато утратой эффективного управления. Это —

также локальная инверсия, и притом весьма неприятная: она чревата принятием многих ошибочных решений.

Ларри Грейнер полагал, что данная ситуация может быть разрешена на следующей стадии развития организации, которую он называл «**рост через координацию**», т.е. через установление новых связей в организации, формирование объединений, каждое из которых отвечает за свой особый раздел работы (тип производимых продуктов, регион, сегмент рынка). Это позволяет каждому сфокусировать усилия на одной, специально выделенной задаче.

Вначале такая реорганизация позволяет преодолеть инверсивные отношения в организации, но затем, по представлениям Грейнера, вновь возникают трудности, связанные с распределением финансовых ресурсов между относительно автономными объединениями в организации, а также с контролем за расходованием этих ресурсов. Это означает развитие новой локальной инверсии: автономность таких объединений приобретает самоценность для их руководителей и сотрудников, что идет вразрез с интересами организации в целом. С другой стороны, и у высшего руководства организацией появляется инверсия целей: контроль за автономными объединениями становится важнее стратегического развития организации. Данная инверсия тоже должна быть каким-либо образом разрешена, иначе организация потеряет эффективность.

Согласно концепции Грейнера, преодоление этой инверсии реализуется при переходе к пятой стадии, которая обозначена им как **рост через сотрудничество**. В рабочие группы организации вводятся для этого команды консультантов, которые создают условия для того, чтобы контроль в организации стал более гибкими, а недостатки, связанные с избыточной бюрократизацией, были устранены. Вводится общая информационная система для управления инновациями в организации [2, с. 33]. Такова, в общих чертах, последовательность стадий развития организации по Ларри Грейнеру, если рассматривать ее как последовательность преодолеваемых в процессе роста локальных инверсий.

Обратимся теперь к модели жизненных циклов организации, разработанной Ицхаком Адизесом [1]. В отличие от концепции Грейнера, модель Адизеса охватывает весь жизненный цикл организации от начала до конца. В ней в значительной мере применен упоминавшийся выше антропоморфный подход. В целом последовательность этих стадий такова: **Ухаживание** (в некоторых отечественных источниках — **Выхаживание** [8]), **Младенчество** —

Стадия быстрого роста («Давай-давай») — Юность — Расцвет — Стабилизация (Упадок) — Аристократизм — Ранняя бюрократизация («Салем-сити») — Бюрократизм — Смерть. Все эти стадии в совокупности отражают наступление одной глобальной инверсии, заключающейся во все более жесткой структурированности организации. Вследствие этой инверсии выстроившаяся структура с ее собственными особенностями и потребностями выходит на первый план, а развитие самой организации прекращается и со временем даже обращается вспять. Одновременно, как и в системе Грейнера, переход от одной стадии к другой и здесь знаменуется разрешением определенных локальных инверсий, которые в пределах той или иной стадии вызывают ряд серьезных проблем. Этих локальных инверсий достаточно много, и их не удастся рассмотреть в рамках одной статьи.

Первая стадия (**Выхаживание**) означает вынашивание идей основателя организации и переход к их внедрению, всегда сопровождающийся возложением на себя ответственности за результат. Затем следует стадия **Младенчества**. Организация на этой стадии представляет собой неформальный союз единомышленников, собравшихся вокруг основателя. На последующей стадии **Быстрого роста** (если речь идет о коммерческой организации) происходит рост продаж, отчего у руководителя возникает головокружение от успехов и стремление произвольно расширять сферу деятельности организации. Это ощущение непрерывного успеха может приобрести самодовлеющее значение и порождает локальную инверсию, которая способна причинить дальнейшему развитию организации непоправимый вред из-за необдуманных действий ее руководителя. Кроме того, интуитивное управление организацией на этой стадии утрачивает свои возможности, необходимо переходить к профессиональному управлению; возникает необходимость выработки внутреннего распорядка деятельности организации, общих правил для всех ее сотрудников. Руководители на этой стадии стремятся все делать сами, в результате чего оказываются в ситуации перманентной перегрузки, а в их отсутствие работа практически останавливается.

Следующая стадия **Юности**, по Ицхаку Адизесу, знаменуется тем, что «бизнес перерос способности своего основателя». Теперь необходимым становится привлечение профессиональных управляющих и делегирование управленческих полномочий. В свою очередь, те, кому эти полномочия делегированы, стремятся проявить себя и отстаивают собственные интересы. В организации возникает ряд

конфликтов, обусловленных такими проявлениями самостоятельности. И если эта самостоятельность приобретет самодовлеющее значение и возобладает над целями организации, это будет означать, что локальную инверсию на данном этапе преодолеть не удалось, вследствие чего организация может даже прекратить свое существование. Напротив, если конфликты этого этапа улажены, это значит, что в организации удалось создать достаточно жесткую структуру, которая способна направлять в нужное русло проявления внутрисистемной активности.

Далее следует стадия **Расцвета** (установление оптимальных отношений между жесткостью установившейся структуры управления и подвижностью организации). Данный период желательно растянуть на возможно большее время [8], но и при этом организация может столкнуться с естественными пределами всякого роста. На этой стадии бывает выработана определенная организационная культура, т.е. совокупность идеалов, ценностей, норм, традиций, отношений, которая в целом направлена на достижение стратегических целей организации. Этот период развития не содержит в себе явных локальных инверсий, которые следовало бы преодолеть; однако в нем заложены предпосылки глобальной инверсии, которая в перспективе способна стать причиной заката организации.

Все стадии жизненного цикла, предшествующие расцвету, можно обозначить так: организация работает на свою структуру и на организационную культуру, уделяя значительную часть усилий не внешним целям, а внутреннему упорядочению. Непосредственно на стадии расцвета организационная культура и структура организации работают на эту организацию, обеспечивая достижение ее внешних целей. И наконец, после расцвета структура организации и ее организационная культура работают уже против организации, приводя ее к упадку и разрушению. В этом и заключается глобальная инверсия: весьма важные, но служебные по существу аспекты существования организации выходят на первый план, и это становится для организации началом конца.

Итак, следующая стадия, по Ицхаку Адизесу, обозначается как стадия **Стабилизации (Упадка)**. Организация теперь существует словно по инерции, ориентируясь не на грядущие, а на прошлые достижения. Структура и организационная культура организации уже значительно доминируют над функцией организации, и именно на их поддержание направляются отныне основные усилия. Следующая за ней стадия **Аристократизма** подразумевает еще большее

снижение гибкости организации, причем межличностные отношения становятся в ней важнее интересов дела. Далее наступает стадия **Ранней бюрократизации**, или, как ее называл еще Адизес, «Салем-сити» (по названию города в Новой Англии, прославившегося одиозными судебными процессами над «ведьмами» в 1690-х гг.). На этой стадии все усилия расходятся не на борьбу с уже наступившими неприятностями, а на выяснение отношений и поиск виновных («охоту на ведьм»). Наконец, последняя стадия существования организации (если до нее этой организации вообще суждено дожить), согласно Адизесу, — стадия **Бюрократизма**. Внутренние отношения в организации окончательно выходят на первый план, а внешний мир для такой организации как будто перестает существовать. Если речь идет о коммерческой организации, то тут ее деятельность окончательно перестает приносить прибыль. Если же организация существует за казенный счет, в этом обособившемся состоянии она способна просуществовать до тех пор, пока кто-то не примет решение о ее закрытии.

Обратимся теперь еще к одной модели жизненного цикла организации, представленной А.М. Жемчуговым и М.К. Жемчуговым; как уже говорилось выше, эта модель показывает смену типов господства по Максиму Веберу [5; 12]. Как и предыдущие модели, данная модель также показывает нам один из аспектов развития инверсивных отношений в организации. Представленные в ней стадии, по существу, еще раз демонстрируют уже описанные выше явления.

Первой стадией существования организации, согласно этой концепции, становится **стадия харизматической организации**. Деятельность организации здесь зиждется на непоколебимой вере в идеи и способности основателя организации, на его личном авторитете; отношения в организации еще не формализованы. Они формализуются позднее, когда организация переходит к **стадии рациональной ор-**

ганизации. Теперь возникает форма отношений, которую Макс Вебер относил к легальному господству. Взаимоотношения между руководителями и подчиненными выстраиваются на вере в законность (легальность) установленного порядка. В организации развивается бюрократическая структура, которая, однако, остается рациональной, а не самодостаточной (т.е. она ориентирована на внешние цели организации).

Самодостаточный характер эта структура приобретает позже, при наступлении третьей стадии — **стадии иррациональной (традиционной) организации**. Как и в концепции Адизеса, структура начинает доминировать над функцией. Отныне, как это уже было показано выше, не структура служит организации, а организация служит структуре. Соблюдение регламента со стороны исполнителей становится самоцелью; руководство же действует исходя из сугубо личных интересов и проявляет произвол. Это та же глобальная инверсия, что и в модели Адизеса. Но не только: тут присутствует и ценностная инверсия. У руководителей организации на первый план выходят не объединяющие ценности, связанные с интересами организации, а ценности разобщающие, эгоистические, что ведет организацию к закономерному концу.

Таким образом, в современной литературе представлено несколько релевантных моделей жизненного цикла организации, каждая из которых имеет свои достоинства; однако, как уже говорилось, ни одна из этих моделей не охватывает все без исключения явления и процессы, сопровождающие переход организации от одной стадии к другой на пути от ее возникновения до распада. Как показано на приведенных выше примерах, анализ инверсивных отношений представляет собой действенный инструмент как для прогнозирования перехода к очередной стадии жизненного цикла организации, так и для проектирования мероприятий, предотвращающих застои и упадок.

Литература

1. *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации [Текст] / И. Адизес. — СПб.: Питер, 2007. — 384 с.
2. *Борисов В.В.* Особенности управления инновационной деятельностью на разных стадиях развития организации (на основе модели Л. Грейнера) [Текст] / В.В. Борисов // Вестник Самарского государственного экономического университета. — 2012. — № 7. — С. 31–33.
3. *Дятлов А.Н.* Будущее вашей организации: модели жизненных циклов и развития бизнеса [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.elitarium.ru/model-zhiznennyj-cikl-razvitie-grejner-adizes-model-organizacija-rost-krizis-jetap> (дата обращения: 16.03.2016).
4. *Егунова Н.В.* Развитие организационной структуры предприятий на основе теории жизненных циклов [Текст] / Н.В. Егунова // Вестник Бурятского государственного университета. — 2011. — № 2. — С. 13–17.
5. *Жемчугов А.М.* Жизненный цикл организации [Текст] / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. — 2012. — № 9. — С. 3–17.
6. *Иванов Ю.В.* Анализ и моделирование кризисных точек развития предприятия [Электронный ресурс] / Ю.В. Ива-

- нов. — URL: <http://www.mce.su/archive/doc21863/doc.pdf> (дата обращения: 11.01.2016)
7. *Ивашковская И.В.* Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации [Текст] / И.В. Ивашковская, Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. 2004. — № 4. — С. 19–34.
 8. *Левяков О.М.* Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность [Электронный ресурс] / О.М. Левяков. — URL: <http://www.src-master.ru/article26071.html> (дата обращения; 14.08.2016).
 9. *Окрушко В.Я.* Анализ противоречий управления развитием современными организациями [Текст] / В. Я. Окрушко // Проблемы современной экономики. — 2011. — № 2. — С. 212–215.
 10. *Сиволоп А.В.* Основные направления в исследованиях теории жизненного цикла организации [Текст] / А. В. Сиволоп // Культура народов Причерноморья. — 2011. — № 215. — С. 122–127.
 11. *Hotamişli M.* Larry Greiner Growth Model in the Organization Life and a Case Study / M. Hotamişli, H. İbicioğlu, M. Karayel // International Symposium on Sustainable Development, June 9–10 2009, Sarajevo. P. 259–264.
 12. *Weber M.* Economy and Society / M. Weber. Berkeley: University of California Press, 1978. 1469 p.
- References**
1. Adizes I. *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii* [Managing Corporate Lifecycles]. St. Petersburg, Piter Publ., 2007. 384 p. (in Russian)
 2. Borisov V.V. Osobennosti upravleniya innovatsionnoy deyatelnostyu na raznyih stadiyah razvitiya organizatsii (na osnove modeli L. Greynera) [Features of innovation management at different stages of development of the organization (based on the Greiner's model)]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin Samara State University of Economics]. 2012, I. 7 (93), pp. 31–33. (in Russian)
 3. Dyatlov A.N. *Budushee vashey organizatsii: modeli zhiznennyih tsiklov i razvitiya biznesa* [The future of your organization: the life cycle model and business development]. Available at: <http://www.elitarium.ru/model-zhiznennyj-cikl-razvitie-greiner-adizes-model-organizaciya-rost-krizis-jetap> (in Russian)
 4. Egunova N.V. Razvitie organizatsionnoy strukturyi predpriyatiy na osnove teorii zhiznennyih tsiklov [The development of the organizational structure of enterprises based on the theory of life cycles]. *Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Buryat State University]. 2011, I. 2, pp. 13–17. (in Russian)
 5. Zhemchugov A.M., Zhemchugov M.K. Zhiznennyiy tsikl organizatsii [The life cycle of the organization]. *Problemy ekonomiki i menedzhmenta* [Problems of Economics and Management]. 2012, I. 9, pp. 3–17. (in Russian)
 6. Ivanov Yu.V. *Analiz i modelirovanie krizisnyih toчек razvitiya predpriyatiya* [Analysis and modeling of hotspots of enterprise development]. Available at: <http://www.mce.su/archive/doc21863/doc.pdf> (in Russian)
 7. Ivashkovskaya I.V., Konstaninov G.N., Filonovich S.R. Stanovlenie korporatsii v kontekste zhiznennogo tsikla organizatsii [Formation of corporations in the context of the organizational life cycle]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal]. 2004, I. 4, pp. 19–34. (in Russian)
 8. Levyakov O.M. *Teoriya zhiznennyih tsiklov organizatsii I. Adizesa i rossiyskaya deystvitel'nost* [The lifecycle theory of the organization of I. Adizes and Russian reality]. Available at: <http://www.src-master.ru/article26071.html> (in Russian)
 9. Okrushko V. Ya. Analiz protivorechii upravleniya razvitiem sovremennymi organizatsiyami [Analysis of the contradictions of development management of modern organizations]. *Problemyi sovremennoy ekonomiki* [Problems of modern Economics]. 2011, I. 2, pp. 212–215. (in Russian)
 10. Sivolap A. V. Osnovnyie napravleniya v issledovaniyah teorii zhiznennogo tsikla organizatsii [The main directions in the research of the theory of the organizational life cycle]. *Kultura narodov Prichernomor'ya* [Culture of the peoples of the Black Sea]. 2011, I. 215, pp. 122–127. (in Russian)
 11. Hotamişli M. Larry Greiner Growth Model in the Organization Life and a Case Study / M. Hotamişli, H. İbicioğlu, M. Karayel // International Symposium on Sustainable Development, June 9–10 2009, Sarajevo, pp. 259–264.
 12. Weber M. Economy and Society. Berkeley: University of California Press, 1978. — 1469 p.