

DOI: 10.17747/2618-947X-2022-4-312-325
УДК 338.4

Стратегии бизнес-единиц многопрофильных промышленных компаний на разных стадиях жизненного цикла

А.В. Колобов¹¹ АО «Северсталь» (Череповец, Россия)

Аннотация

В статье рассмотрены модели организационного развития многопрофильных компаний и входящих в них бизнес-единиц. Показано, что существующие модели необходимо дополнить двумя укрупненными управленческими компетенциями – управлением инкрементальными (модификационными) инновациями и управлением радикальными инновациями. Предлагаемая модель бизнес-единицы предполагает, что их развитие структурируется как поступательное прохождение организацией этапов жизненного цикла организации путем развития необходимых для следующего этапа управленческих компетенций. Разработанные общие модели использованы для формирования моделей организационного развития многопрофильной корпорации «Севергрупп» и входящих в нее бизнес-единиц. Определен стратегический портфель бизнес-единиц, его параметры и позиция в рамках матрицы жизненный цикл организации – жизненный цикл отрасли. Результатом проведенного исследования стала формулировка двух стратегий – «рост к ядру» и «рост к пику». Для каждой стратегии разработаны модели организационного развития корпорации (изменение состава и характеристик портфеля бизнес-единиц) и модели трансфера управленческих компетенций.

Ключевые слова: многопрофильные организации, промышленность, жизненный цикл организации, жизненный цикл отрасли, управление инновациями, организационное развитие.

Для цитирования:

Колобов А.В. (2022). Стратегии бизнес-единиц многопрофильных промышленных компаний на разных стадиях жизненного цикла. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 13(4): 312–325. DOI: 10.17747/2618-947X-2022-4-312-325.

Strategies of business units of diversified industrial companies at different stages of the life cycle

A.V. Kolobov¹¹ “Severstal” JSC (Cherepovets, Russia)

Abstract

The paper considers the models of organisational development of multidisciplinary companies and their business units. It is shown that the existing models need to be supplemented with two enlarged managerial competencies – management of incremental (modification) innovations and management of radical innovations. The proposed model of a business unit assumes that their development is structured as a progressive passage of the organisation through the stages of housing and communal services by developing the necessary managerial competencies for the next stage. The developed general models are used to form models of organisational development of the “Severgroup” multidisciplinary corporation and its business units. The strategic portfolio of business units, its parameters and position within the framework of the matrix of housing and communal services of the industry are determined. The result of the study was the formulation of two strategies – “growth to the core” and “growth to the peak”. Models of organisational development of the corporation (changes in the composition and characteristics of the portfolio of business units) and models of transfer of managerial competencies have been developed for each strategy.

Keywords: multidisciplinary organisations, industry, organisation life cycle, industry life cycle, innovation management, organisational development.

For citation:

Kolobov A.V. (2022). Strategies of business units of diversified industrial companies at different stages of the life cycle. *Strategic Decisions and Risk Management*, 13(4): 312-325. DOI: 10.17747/2618-947X-2022-4-312-325. (In Russ.)

多元化工业公司在生命周期不同阶段的业务单元策略

A.V. Kolobov¹¹ 北方钢铁（“谢韦尔钢铁”）股份公司（俄罗斯切列波维茨）

摘要

文章研究了多元公司及其业务单位的组织发展模式。结果表明，现有的模式需要补充两个扩大的管理能力——管理渐进式创新和管理激进式创新。建议的业务单元模型假定，它通过发展下一阶段所需的管理能力，在组织生命周期的各个阶段逐步开发。所开发的一般模型被用来为多元的Severgroup公司及其业务单位形成组织发展模式。确定了业务单位的战略组合、其参数和在“组织生命周期——行业生命周期”矩阵中的位置。这项研究的结果是制定了两项战略——“发展到核心”和“发展到高峰”。对于每一项战略，都制定了公司组织发展的模式（改变业务单元组合的构成和特点）和管理能力转移的模式。

关键词：多元业务机构，工业，组织生命周期，行业生命周期，创新管理，组织发展。

供引用：

Kolobov A.V. (2022). 多元化工业公司在生命周期不同阶段的业务单元策略. 战略决策和风险管理. 13(4) : 312-325. DOI : 10.17747/2618-947X-2022-4-312-325. (俄文)。

Введение

Несмотря на то что теория жизненного цикла является достаточно развитым направлением исследований, в литературе существует ограниченное количество работ, посвященных жизненному циклу многопрофильных организаций. В теории жизненного цикла предполагается, что рождение, развитие и поведение организации могут быть описаны процессной моделью организационных изменений, присущих каждому этапу жизненного цикла. Однако то же нельзя сказать о многопрофильной организации, в которой бизнес-единицы, входящие в состав многопрофильной организации, могут находиться на разных стадиях жизненного цикла. Какие стратегические изменения должны происходить для роста всей многопрофильной организации?

В настоящей статье предпринята попытка восполнить пробел в российских исследованиях в области теории жизненного цикла многопрофильных промышленных организаций с целью выяснения закономерностей развития каждой бизнес-единицы российских многопрофильных организаций и идентификации стратегий управления на разных стадиях жизненного цикла организации (далее – ЖЦО).

1. Основные положения

теории жизненного цикла организаций

Первые исследования стадий развития организации появились в 1960-х годах. Например, авторами работ [Downs, 1967; Lippitt, Schmidt, 1967] выделялись три стадии развития: зарождение – расцвет – упадок. Более поздние исследования на основе изучения организационного развития стали выделять пять и более стадий. Например, модель Л. Грейнера [Грейнер, 2002] содержит пять стадий жизненного цикла, модель У. Торберта – девять стадий [Torbert, 1974], модель И. Адизеса – десять [Adizes, 1979]. При этом авторы выделяют уникальные характеристики каждой стадии, последовательность их реализации и обращают внимание, что каждая следующая стадия является следствием предыдущей [Грейнер, 2002].

Дальнейшие исследования были посвящены эмпирическому анализу стадий жизненного цикла и определению их уникальных характеристик. Так, например, в работе У. Скотта [Scott, 1976] указывается, что на стадии зарожде-

ния и раннего развития компании являются монопродуктовыми и имеют своей целью выживание; в работах [Lyden, 1975; Lorange, Nelson, 1987; Грейнер, 2002] эта стадия характеризуется как предпринимательская и инновационная, так как основная цель компании – занять свою нишу на рынке. В работах [Adizes, 1979; Kimberly, 1979] указывается основная цель данного этапа как поиск финансовых ресурсов. Что касается организационных характеристик этой стадии, то, например, в работе [Adizes, 1979] она названа «шоу одного человека», так как именно основатель компании на данном этапе берет на себя ответственность за все аспекты управления; аналогичные выводы содержатся в работах [Torbert, 1974; Грейнер, 2002], которые указывают на важность выстраивания формальных и неформальных взаимодействий, а также на сильную власть и лидерство.

Следующая стадия характеризуется исследователями как стадия расширения и роста, появлением возможности производить не один продукт [Scott, 1976]. Компания растет и появляется необходимость планирования [Downs, 1967], организационного оформления всех процедур, большей формализации структуры управления [Katz, Kahn, 1978], функциональной специализации и департаментализации [Scott, 1976].

Стадия зрелости характеризуется значительной диверсификацией, но при этом снижением инновационности и гибкости [Hanks et al., 1993]. Что касается организационной структуры, то разветвленная департаментализация приводит к необходимости создания жесткой организационной структуры, а это в свою очередь снижает способность к проведению изменений и гибкой адаптации [Lippitt, Schmidt, 1967]. Грейнер в своей работе рекомендовал для повышения гибкости применять матричную организационную структуру [Грейнер, 2002], а Скотт писал о необходимости развития многопродуктовой линейки и использования децентрализации и диверсификации [Scott, 1976].

Стадия упадка наступает именно в связи с низкой способностью организации к адаптации и структурным изменениям [Peters, Waterman, 1982], а также из-за структурной жесткости и культурной инертности [Lorange, Nelson, 1987]. Организационная структура характеризуется слабыми коммуникациями, приверженностью старой стратегии, конформизмом, консерватизмом и отсутствием доверия [Adizes, 1979];

Pfeffer, 1981; Nystrom, Starbuck, 1984; Lorange, Nelson, 1987]. В дальнейшем все это приводит к увеличению конфликтов и «менеджеральной паранойе» [Adizes, 1979; Pfeffer, 1981].

После прохождения стадии упадка организация либо прекращает свое существование, либо вступает в стадию обновления и полной реорганизации [Adizes, 1979].

2. Общая модель организационного развития многопрофильной коммерческой организации

Основным типом инструментов изучения и моделирования организационного развития многопрофильной коммерческой организации в настоящее время выступает матричная модель стратегического портфеля корпорации [Алимов, Гичиев, 2008; Udo-Imeh et al., 2012]. Матричные модели, как правило, выделяют два измерения, упорядочивающие бизнес-единицы корпорации, изображаемые чаще всего в виде кругов. Размер круга отражает объем деятельности (выручку) по каждой бизнес-единице. Организационное развитие корпорации в таких моделях понимается как изменение характеристик бизнес-моделей (и их позиций в рамках матрицы), так чтобы общие параметры портфеля бизнес-единиц улучшались. В самой известной модели такого типа, матрице Бостонской консалтинговой группы, используются измерения темпа роста рынка и относительной доли рынка бизнес-единицы [Гриднев, 2010]. Матрица *McKinsey / General Electric* основана на измерениях привлекательности отрасли и конкурентоспособности фирмы [Лужнова, 2017]. Матрица компании *Arthur D. Little* базируется на измерениях жизненного цикла рынка и конкурентного положения компании [Кузьмин, Высоковская, 2015]. Также используются матрицы технологий с двумя измерениями – текущей конкурентной позицией и стадией жизненного цикла технологии (или в других вариантах – скоростью развития технологии), матрицы технологий с измерениями характера рынка (существующий, взаимосвязанный или новый) и характера технологий (существующие, взаимосвязанные и новые)¹ и т.п. В большинстве случаев в таких матричных моделях одно измерение отражает обобщенную характеристику бизнес-единиц, второе – рынка/отрасли/технологий, с которыми связаны бизнес-единицы.

В качестве первого измерения, отражающего характеристику бизнес-единиц, может выступать стадийность модели организационного развития, представленная на рис. 1 (без выделения дисфункциональных стадий). Второе измерение должно касаться обобщенного параметра внешней среды бизнес-единиц, не должно коррелировать с первым измерением и отражать параметр, позволяющий оптимизировать организационное развитие многопрофильной компании. Также крайне полезным было бы, чтобы это измерение можно было операционализировать – привести к количественной шкале или качественной модели с категориальной шкалой. Здесь можно предложить привязать второе измерение к жизненному циклу рынка. Модель жизненного цикла рынка (отрасли, сегмента) в настоящее время представляет

собой сложившуюся и хорошо проработанную научную концепцию [Karniouchina et al., 2013] с возможностью обоснованной идентификации стадийности [Голикова, 2011; Кочелаба, 2015]. Модель жизненного цикла рынка и отрасли активно используется как в научных исследованиях [Новицкая, 2012], так и в практическом менеджменте [Ибрагимов, Головкин, 2017]. Возможность использования данного измерения подтверждается популярностью матричной модели компании *Arthur D. Little*. Возможность соединения в одной модели характеристик различных типов жизненных циклов (изделия, технологии, организации) показана в [Дресвянников, 2008].

Предположение, что стадии жизненного цикла рынка и компании могут коррелировать (на ранних стадиях развития отраслей и рынков доминируют молодые компании), не имеет явных подтверждений или упоминаний в современной научной литературе [Широкова и др., 2007; Розанова, Катайкова, 2012]. Даже небольшая осведомленность о развитии различных рынков позволяет выявить примеры обратного. На ранних этапах развития рынков могут работать разные стадии жизненного цикла компании, причем более зрелые компании могут доминировать (например, «Яндекс» на рынке агрегаторов такси). Зрелые компании, как и молодые, выходят на новые рынки. В то же время и молодые компании появляются на зрелых рынках (например, «ВкусВилл» заметно потеснил таких сложившихся лидеров, как «Х5 групп» и «Магнит»). В работе [Попов и др., 2016] представлена гипотеза о том, что на различных этапах жизненного цикла отрасли начинают развиваться разные организационные структуры многопрофильных компаний. Но эта гипотеза не получила дальнейшей проверки на эмпирических данных. Авторы не приводят ни одного кейса, подтверждающего ее, и самое главное – сама гипотеза говорит о том, что на отдельных этапах жизненного цикла отрасли различные типы организационные структур начинают свое развитие, но не становятся доминирующими или привлекательными и не перестают использоваться компаниями на последующих этапах.

Таким образом, в качестве общей модели организационного развития можно предложить матрицу, изображенную на рис. 1.

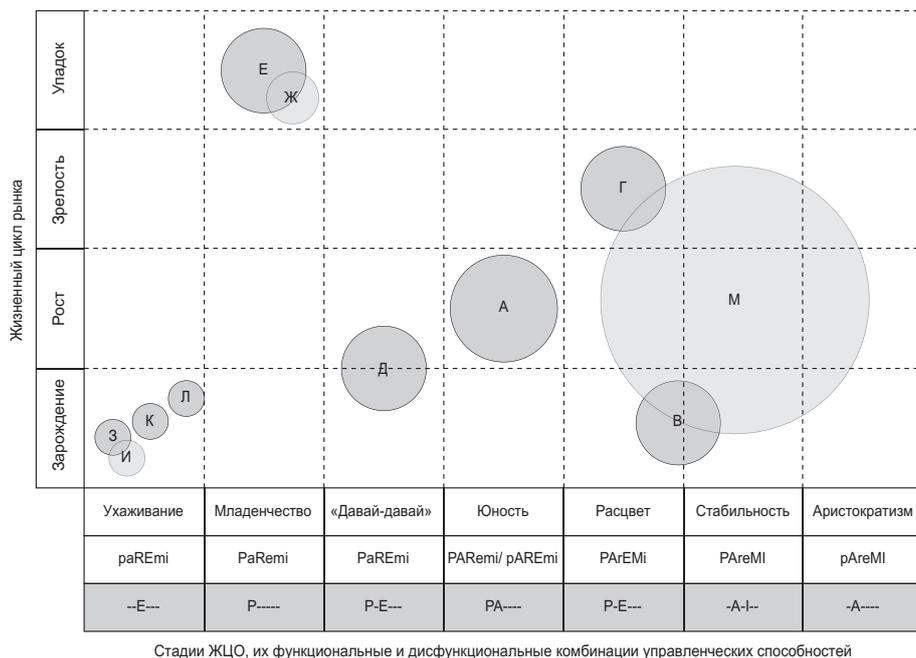
Стадийность жизненного цикла рынка/отрасли в российской науке имеет различную терминологию. Здесь используются термины, предложенные в [Баканов, 2012]². Данная стадийность представляется и самой простой (в некоторых работах стадия роста разбивается на «ускорение роста» и «замедление роста» или на «рост» и «выбывание» [Попов и др., 2016]).

Самый простой метод определения стадий жизненного цикла рынка базируется на оценке совокупной выручки или объемов производства [Рычихина, 2013]. Но такой подход в настоящее время признается упрощенным [Баканов, 2012]. Также используются метрики динамики уходящих и приходящих на рынок компаний, инноваций, выживаемости компаний и т.п. [Klepper, 1997]. В качестве более обоснованной и практически приемлемой альтернативы можно

¹ <https://www.wikipro.ru/wiki/matrica-rynoktehnologiya/>.

² Данная работа является самой цитируемой по сведениям из Google Scholar и из найденных по термину «жизненный цикл отрасли».

Рис. 1. Модель организационного развития многопрофильной компании
Fig. 1. The model of organisational development in a multidisciplinary company



использовать экспертный метод на основе оценки типовых признаков стадий [Benda et al., 1993; Новицкая, 2012].

Стадийность ЖЦО также может определяться на основе различных количественных показателей, таких как возраст компании, прирост доли рынка, темп роста выручки, прибыль и т. п. [Назаренко, 2014]. Но эти показатели не имеют привязки к модели Адизеса, который предлагает собственную опросную форму³. Именно эта форма используется в настоящем исследовании. Для обеспечения обоснованности оценка стадии ЖЦО должна проводиться тремя-пятью экспертами, имеющими полную и достоверную информацию о деятельности компании.

На предлагаемой модели рекомендуется для удобства использования выделять функциональные и дисфункциональные комбинации управленческих способностей, свойственные каждой из стадий ЖЦО Адизеса. Бизнес-единицы традиционно изображаются в виде кругов, размер которых отражает долю выручки компании в общей выручке многопрофильной организации. Принадлежность организации той или иной стадии для компаний с большой выручкой и, соответственно, большим размером круга (компания М на рис. 3) определяется центром круга. Допускается, но не рекомендуется только при наличии оснований расположение компании между различными стадиями, что показано на примере компаний Д и В на рис. 3. В случае расположения нескольких бизнес-единиц в одном из сегментов матрицы (компании Е и Ж в сегменте «младенчество – упадок», а также компании З, И, К и Л в сегменте «ухаживание – зарождение») целесообразно размещать их внутри сегмента в соответствии с градациями оценок принадлежности к стадиям (начало, середина или завершение стадии). Если нет оснований для таких градаций, то допускается размещение, облегчающее визуальное

восприятие бизнес-единиц на модели, без учета градации. При возникновении различных случаев размещения внутри сегмента (с реальной и условной градациями) их следует пояснить.

Предлагаемая на рис. 3 модель развития корпорации предоставляет возможность выявления и использования синергетических эффектов, основанных на связанности управленческих способностей бизнес-единиц многопрофильной компании. Но при этом вариантов связанности с учетом различных стадий жизненного рынка может быть огромное количество и, что самое важное, среди них может быть выделено много вариантов, обеспечивающих повышение эффективности и устойчивости корпорации в целом. Иными словами, траекторий организационного развития корпорации, в терминах модели, представленной на рис. 3, может быть много. Останемся только на некоторых из них – на траекториях, вытекающих

из результатов предшествующих исследований.

В качестве первого направления можно выделить обеспечение сходства управленческих способностей бизнес-единиц корпорации. Здесь может быть три подварианта: (1) движение к основной бизнес-единице (или группе таковых), (2) движение к передовой бизнес-единице (или группе таковых), (3) движение к оптимуму (стадиям расцвета и стабильности).

Движение к основной бизнес-единице (1.1) предполагает выявление в стратегическом портфеле многопрофильной компании одной бизнес-единицы, которая заметно больше по объему деятельности, чем все остальные. Примером может служить компания М на рис. 3. Это могут быть и несколько бизнес-единиц на одной стадии ЖЦО с большим совокупным объемом, причем они могут функционировать на рынках с разными стадиями жизненного цикла. Вовсе не обязательно, чтобы эти бизнес-единицы находились на пике функциональности в терминах модели Адизеса, то есть находились на стадии стабильности. Так, на рис. 2 показано ядро корпорации из основных бизнес-единиц, совокупный объем деятельности которых составляет явно больше половины объема ее деятельности. Компании А, В и С находятся на стадии «давай-давай» и располагаются по разным стадиям жизненного цикла рынка. Остальные компании находятся в других сегментах матрицы. Рекомендуемой траекторией развития в этом случае будет поступательное перемещение всех бизнес-единиц, находящихся слева от ядра, при стабилизации положения всех остальных бизнес-единиц. Отстающие от ядра бизнес-единицы необходимо активно развивать или же заменять в рамках М&А-активности, чтобы они «дорастали» до ядра. И это является основным фокусом организационного развития. Данное усилие показано с помощью стрелок на рис. 2.

³ https://adizes.me/life_cycle_test/.

Это усилие целесообразно производить, используя сложившиеся в ядре управленческие способности, требуемые отстающим бизнес-единицам для их развития. Так, для компании L требуется усиленное развитие предпринимательской способности (E), что можно сделать за счет использования этой способности из компаний ядра и компаний K и D. Компании E, H, F и J необходимо вывести первоначально на стадию младенчества с помощью активного развития компетенции производителя (P), в чем могут оказать содействие все остальные бизнес-единицы, так как у всех них способность (P) развита в высокой степени. И только после перехода на стадию младенчества необходимо переводить компании E, H, F и J на стадию «давай-давай» за счет развития способности (E). Переносы или масштабирование управленческих компетенций из одной бизнес-единицы в другую показаны на рис. 4 с помощью пунктирных стрелок.

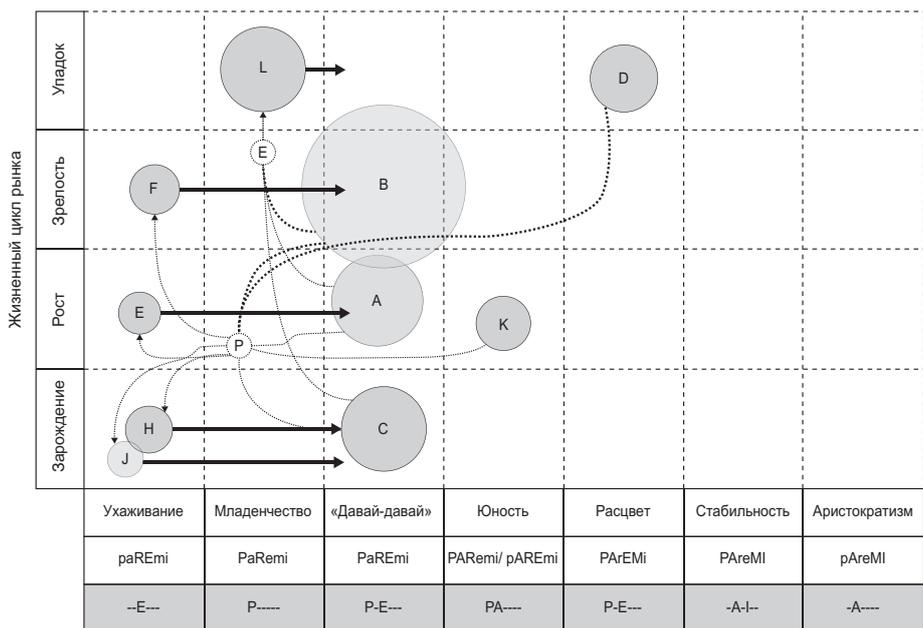
Помощь с развитием требуемых способностей со стороны компаний-доноров в практическом плане может заключаться в:

- переводе менеджеров и управленческих команд в компании-реципиенты;
- обучении менеджеров компаний-реципиентов, в том числе в рамках стажировок;
- формировании неформальных экспертных сообществ по передаче лучшего опыта;
- наставничестве/кураторстве над менеджерами компаний-реципиентов со стороны компаний-доноров или управляющей компании;
- масштабировании бизнес-процессов, процедур, стандартов, задокументированных или алгоритмизированных практик;
- масштабировании информационных систем, регламентирующих переносимые практики;
- формировании баз знаний или центров лучших практик, имеющих отношение к соответствующим способностям, и т. п.

Деятельность по трансферу лучших практик организуется и координируется управляющей компанией или штаб-квартирой, но реализуется она с активным вовлечением бизнес-единиц с выстраиванием горизонтальных связей.

Трансфер передовых практик, естественно, становится определенной дополнительной нагрузкой на компании-доноры, поэтому важно определять варианты трансфера, которые не ослабляли бы доноров и корпорацию в целом. Например, из вариантов трансфера способности (P) на рис. 2 предпочтительным представляется использовать в первую очередь компанию D. Эта компания работает на рынке на стадии упадка, и, соответственно, расширение деятельности этой компании не является целесообразным. Также хорошим ва-

Рис. 2. Модель организационного развития многопрофильной организации, предполагающая вариант движения к основной бизнес-единице (развитие управленческих способностей)
 Fig. 2. The model of organisational development in a multidisciplinary organisation, assuming the option of moving to the main business unit (development of managerial abilities)



Стадии ЖЦО, их функциональные и дисфункциональные комбинации управленческих способностей

риантом является перенос способности (P) из компании V. Данная бизнес-единица самая крупная, имеет наибольшее количество ресурсов, и на зрелом рынке стремительного развития этой компании, по видимости, не планируется. Аналогично и в случае с развитием компетенции (E) в компании L лучше использовать компанию B, так как компания A и еще более компания C находятся на стадиях жизненного цикла рынка, предполагающих дальнейшее увеличение объемов их деятельности. Предпочтительные варианты синергетической поддержки развития управленческих компетенций показаны на рис. 4 жирными пунктирными линиями.

В ходе приведения всех отстающих бизнес-единиц к стадии ЖЦО ядра происходит выравнивание уровня развития управленческих организаций, что становится основанием для синергетического эффекта. В дальнейшем корпорация развивается путем планомерного перехода основной группы уже выровненных бизнес-единиц к последующим стадиям ЖЦО вплоть до самых функциональных – расцвета и стабильности.

Принимая во внимание различие стадий жизненного цикла рынка, модель на рис. 2 имеет смысл дополнить предложениями по организационному развитию в части объемов деятельности. Из современных научных представлений о жизненном цикле рынка вытекает, что стадия упадка характеризуются отрицательными темпами роста объемов производства, поэтому расширение деятельности компаний L и D не представляется целесообразным. Их деятельность имеет смысл сокращать, перемещая ресурсы в бизнес-единицы, находящиеся на более перспективных стадиях жизненного цикла рынка. Стадия зрелости рынка характеризуется, как правило, крайне небольшими темпами

роста, стремящимися к нулю. Компании на этих стадиях также развивать не следует. Но насколько их надо сокращать, необходимо определять с учетом других соображений. Например, на рис. 3 бизнес-единица В является самой крупной и работает на стадии зрелости. Тем самым многопрофильная компания становится излишне консервативной, привязанной к небольшим темпам роста на стадии зрелости. Имеет смысл осторожно перемещать ресурсы из компании В в более перспективные. Если посмотреть на общее распределение объемов деятельности по стадиям жизненного цикла рынка, то можно заметить избыточные объемы на стадиях зрелости и упадка. Более устойчивой представляется позиция корпорации, когда большая часть объемов сосредоточена на стадии роста (с естественным присутствием и на других стадиях). Смещение объемов корпорации в сторону стадии роста удобнее всего сделать за счет компании В. Варианты изменения объемов деятельности компаний показаны на рис. 2 пунктирными кругами.

С компанией F можно поступить иначе. Она относительно небольшая, у нее есть хороший потенциал роста в рамках ЖЦО. Здесь не надо торопиться с изъятием ресурсов, но стоит принять во внимание перспективы развития рынка и конкурентные позиции компании. Если рынок в ближайшей перспективе не будет стагнировать, а у компании хорошие конкурентные преимущества, то имеет смысл допустить внутреннее развитие компании без расширения объемов деятельности.

Также осторожности требует стратегия по отношению к компании L. Очевидно, что компания уже на стагнирующем рынке, но у нее есть еще потенциал внутреннего развития. Если компания может усилить конкурентные позиции, то ее перемещение на стадию «давай-давай» может привести и к улучшению показателей ее деятельности – повышению эффективности, удержанию (а возможно, и расширению за счет менее эффективных конкурентов) своей доли даже на сокращающихся рынках.

Расширение объемов деятельности целесообразно в компаниях на поздних этапах стадии зарождения и стадии роста рынка. При этом лучше расширять объем в компаниях, имеющих потенциал внутреннего развития, то есть находящихся на стадиях ЖЦО и младенчества, «давай-давай» и юности и в меньшей мере – расцвета. Интенсивно развивать компании на стадии ухода представляется рискованным. Так, на рис. 3 расширение объемов целесообразно для компаний А и К, возможно, также и С.

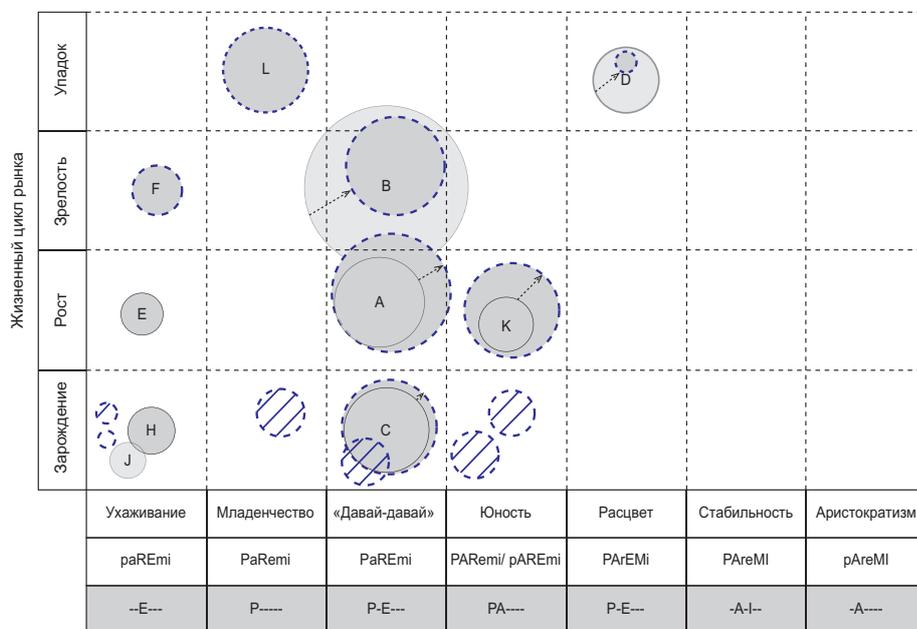
Во многих случаях следует обращать внимание и на количество компаний. Например, для условной рассматриваемой на рис. 4 и 5 корпорации представляется недостаточным количество компаний на стадии жизненного

цикла рынка зарождения. Эта стадия характеризуется высокой «смертностью», особенно среди компаний на начальных стадиях ЖЦО. Лучше увеличить количество компаний на этой стадии жизненного цикла рынка. И если есть возможность увеличить количество компаний путем их приобретения, то целесообразно приобретать бизнес-единицы на стадиях младенчества, «давай-давай» и юности, так чтобы у них была большая устойчивость, но при этом и потенциал внутреннего развития. Приобретение компаний на стадии ухода не представляется перспективным. Бизнес-единицы на этой стадии будут возникать в случае создания новых предприятий с нуля, в ходе корпоративного венчурного предпринимательства. Варианты, связанные с появлением новых бизнес-единиц, показаны на рис. 4 с помощью кругов со штриховкой.

Движение к передовой бизнес-единице (1.2) предполагает выявление одной, а по возможности нескольких – обязательно основных – бизнес-единиц, находящихся на самых передовых стадиях ЖЦО, и совокупность усилий по приведению всех остальных. Развитие необходимых управленческих способностей осуществляется путем перекрестного трансфера между различными бизнес-единицами на разных стадиях. Например, на рис. 5 показано общее направление развития бизнес-единиц и отдельные варианты трансфера и масштабирования управленческих компетенций.

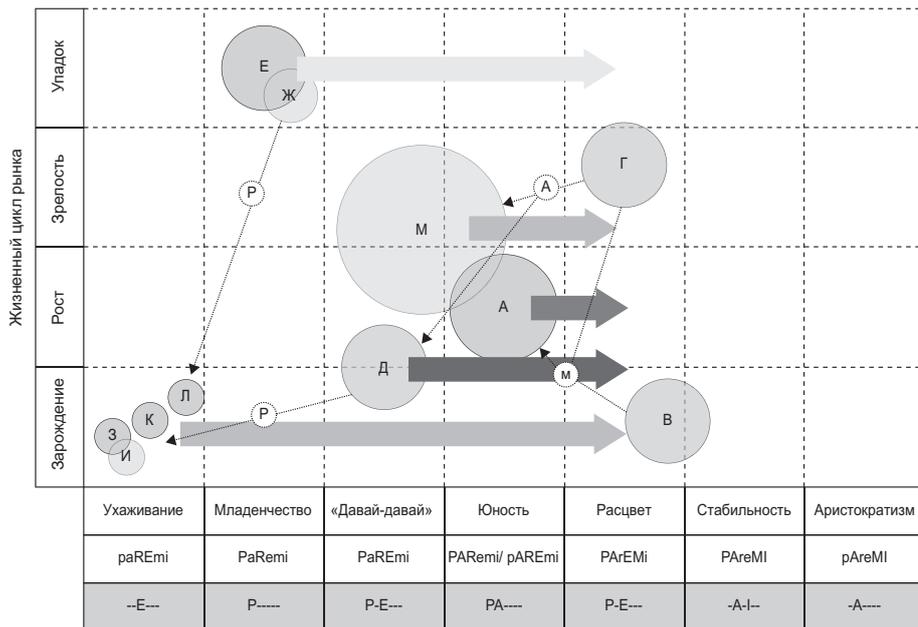
Интенсивность окраски широких горизонтальных стрелок отражает приоритеты в развитии бизнес-единиц. Светлая стрелка от компаний Е и Ж говорит о целесообразности не самого активного развития этих компаний, так как они находятся на стадии упадка их рынков. Максимально интенсивное развитие уместно для компаний, находящихся на стадиях роста и поздних стадиях зарождения рынка.

Рис. 3. Модель организационного развития многопрофильной организации в части изменения объемов деятельности и количества бизнес-единиц
Fig. 3. The model of organisational development in a multidisciplinary organisation in terms of volume changes



Стадии ЖЦО, их функциональные и дисфункциональные комбинации управленческих способностей

Рис. 4. Модель организационного развития многопрофильной организации, предполагающая вариант движения к передовой бизнес-единице
Fig. 4. The model of organisational development in a multidisciplinary organisation, assuming the option of moving to an advanced business unit



Стадии ЖЦО, их функциональные и дисфункциональные комбинации управленческих способностей

По сравнению с траекторией движения к основной бизнес-единице движение к передовой бизнес-единице характеризуется потенциально более быстрым выходом на более функциональные стадии ЖЦО. Но при этом согласованность и, соответственно, синергетический потенциал несколько ниже. Бизнес-единицам потребуется больше времени прийти в выровненное по стадии ЖЦО и набору способностей состояние. Но при этом в своем развитии они нацелены на более функциональные стадии.

Еще выше скорость выхода на самые функциональные стадии ЖЦО, но и заметно более низкий синергетический потенциал у движения к оптимуму. Эта траектория заключается в том, что все бизнес-единицы развивают свои способности сразу по направлению к оптимальным стадиям – расцвету или стабильности, естественно, проходя последовательно через предшествующие стадии. Визуально это представлено на рис. 5, где все бизнес-единицы развиваются сразу по направлению к стадии стабильности.

Как и в предыдущих траекториях, необходимо с осторожностью относиться к перспективам развития компаний на стадии упадка рынка и на ранних стадиях ЖЦО одновременно. Высока вероятность, что они уже не успеют выйти на стадию стабиль-

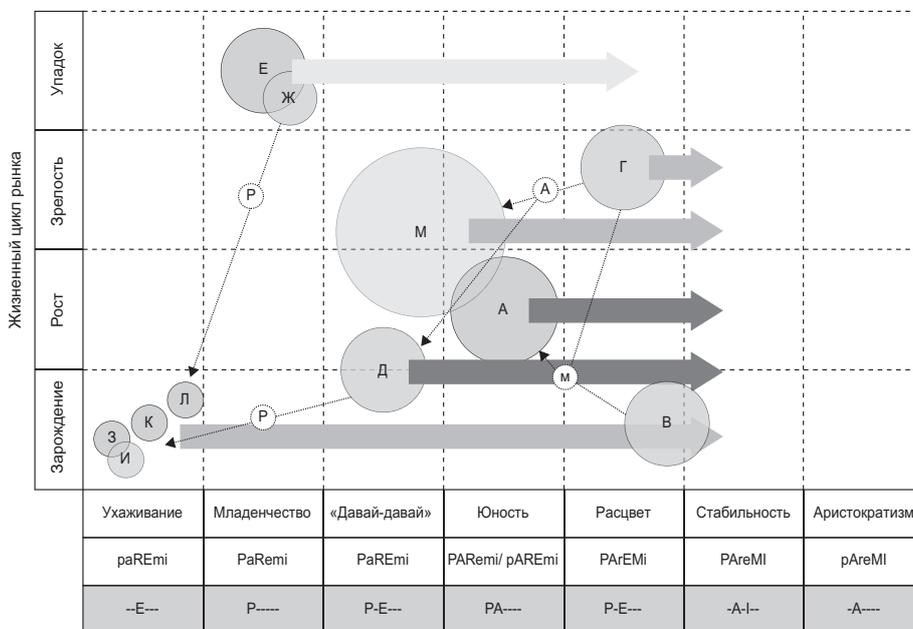
ности, но возможно, достигнут расцвета. Бизнес-единицы обмениваются и поддерживают друг друга по управленческим способностям. Но при этом бизнес-единицы имеют свои уникальные последовательности прохождения по стадиям ЖЦО, что сопровождается тем, что в целом весь стратегический портфель корпорации только на последних этапах развития становится выровненным по набору управленческих способностей.

3. Исследование модели организационного развития группы компаний «Севергрупп»

Для построения конкретных моделей организационного развития многопрофильной организации «Севергрупп» выделяются укрупненные бизнес-единицы, работающие в различных отраслях и объединяющие несколько юридических лиц. Объем

их деятельности определяется на основе данных о годовом обороте (выручке) из открытых источников. Доля деятельности компании в общем объеме деятельности корпорации определяется исходя из тех же данных. Стадия ЖЦО определяется укрупненно применительно к бизнес-единице в це-

Рис. 5. Модель организационного развития многопрофильной организации, предполагающая вариант движения к оптимальным стадиям ЖЦО
Fig. 5. The model of organisational development in a multidisciplinary organisation, assuming the option of moving to the optimal stages of housing and communal services



Стадии ЖЦО, их функциональные и дисфункциональные комбинации управленческих способностей

Таблица 1
Оценка объемов деятельности, стадий ЖЦО и ЖЦ отрасли бизнес-единиц многопрофильной корпорации «Севергрупп»
Table 1
Assessment of the scope of activity, stages of housing and communal services of the branch of business units
in the «Severgroup» multidisciplinary corporation

Код	Стратегическая бизнес-единица	Оценки оборота	Доля в общем объеме компании (%)	Стадия ЖЦО по методике Адизеса	Стадия ЖЦ отрасли
СС	«Северсталь»	11,4 млрд долл.	47,88	Расцвет	Зрелость
Л	«Лента»	6,6 млрд долл.	27,72	Расцвет	Поздний рост
СМ	«Силовые машины»	2 млрд долл.	8,40	Аристократизм	Ранняя зрелость
НГ	<i>Nordgold</i>	1,82 млрд долл.	7,64	Юность	Зрелость
Т	<i>TUI Group</i>	1,1 млрд евро	4,62	Охота на ведьм	Упадок
ГС	Группа «Свеза»	36 млрд руб.	2,61	Юность	Рост
ТТ	«Севергрупп ТТ» (<i>TalenTech</i>)	15 млрд руб.	1,09	«Давай-давай»	Позднее зарождение
М	«Севергрупп Медицина»	0,5 млрд руб.	0,04	Младенчество	Раннее зарождение

Источник: составлено автором по данным из открытых источников.

Таблица 2
Направления организационного развития бизнес-единиц многопрофильной корпорации «Севергрупп»
Table 2
Directions of organisational development of business units of the «Severgroup» multidisciplinary corporation

Код	Стадия ЖЦО по методике Адизеса	Текущие управленческие компетенции	Требуемые компетенции по стратегии роста к ядру	Требуемые компетенции по стратегии роста к пику	Стадия ЖЦ отрасли	Рекомендации по объемам деятельности бизнес-единиц
СС	Расцвет	PAgEMi	_____	__ R __	Зрелость	Медленное сокращение
Л	Расцвет	PAgEMi	_____	__ R __	Поздний рост	Медленное увеличение
СМ	Аристократизм	pAgEMi	P __ E __	P _ R E __	Ранняя зрелость	Поддержание объемов
НГ	Юность	PARemI	___ E M I	___ E M I	Зрелость	Медленное сокращение
Т	Охота на ведьм	pAremI	P __ E M _	P _ R E M _	Упадок	Сокращение/выход
ГС	Юность	pAREmi	P ___ M I	P ___ M I	Рост	Расширение
ТТ	«Давай-давай»	PaREmi	_ A __ M I	_ A __ M I	Позднее зарождение	Быстрое расширение Создание новых бизнес-единиц
М	Младенчество	PaRemi	_ A _ E M _	_ A _ E M I	Раннее зарождение	Расширение Создание новых бизнес-единиц

лом с использованием опросного инструмента (https://adizes.me/life_cycle_test/) и экспертных суждений авторов исследования и представителей компании. Стадия ЖЦ отрасли определяется на основе показателей, указанных в Попов и др. (2016), и данных по ним из открытых источников. Определение стадии ЖЦ отрасли определялось авторами исследования. Полученные оценки приведены в табл. 1.

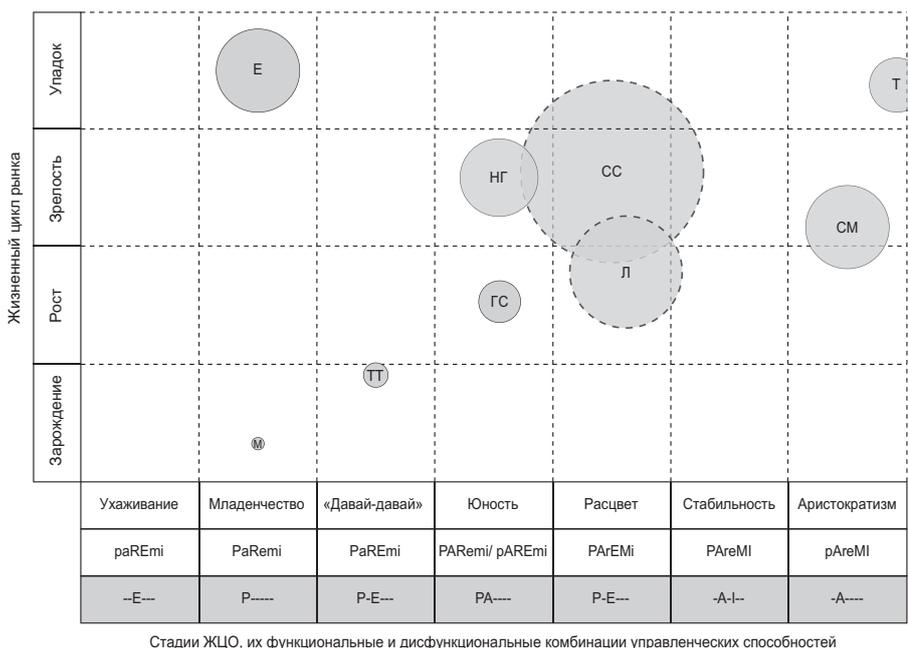
На рис. 6 представлена практическая модель стратегического портфеля бизнес-единиц многопрофильной организации «Севергрупп» на основе сформулированных оценок в табл. 1. В качестве ядра организации можно выделить бизнес-единицы «Северсталь» и «Лента» (текущая принадлежность к организации остается под вопросом). Они охватывают 75,21% общей деятельности организации и находятся на одной стадии ЖЦО. На рис. 6 они выделены пунктиром.

Исходя из состава стратегического портфеля бизнес-единиц организации «Севергрупп» можно сформулировать две

стратегии организационного развития корпорации в целом и ее отдельных бизнес-единиц. Одна стратегия предполагает приближение всех бизнес-единиц к стадии ЖЦО «компания ядра», то есть к стадии расцвета. Вторая стратегия направлена на достижение пика функциональности всех бизнес-единиц, которая характеризуется высокой развитостью всех шести управленческих компетенций. В силу того что ядро находится на стадии, близкой к пику функциональности, и отличается слабым развитием всего лишь одной компетенции (R – компетенции по управлению радикальными инновациями), различие между двумя стратегиями не является кардинальным.

Для определения содержания и направления переноса управленческих компетенций в разрезе двух стратегий были определены текущие композиции управленческих компетенций на основе модели на рис. 2, являющейся модификацией модели Адизеса. На основе той же модели были определены

Рис. 6. Модель стратегического портфеля бизнес-единиц «Севергрупп»
 Fig. 6. The model of the strategic portfolio of the «Severgroup» business units



компетенции, которые нужны для выхода на целевой уровень жизненного цикла ЖЦО. Это те компетенции, которые требуется приобрести для соответствующей стадии ЖЦО. Промежуточные стадии ЖЦО для упрощения изложения не описываются. На основе той же модели и соображений, изложенных в контексте рассмотрения рис. 5, сформулированы предложения по расширению или сокращению объемов деятельности бизнес-единиц. Эти предложения отталкиваются от оценки ЖЦ отрасли, в которой работает бизнес-единица. Предложения по развитию требуемых для выхода на целевые стадии ЖЦО компетенции и рекомендации по объемам деятельности обобщены в табл. 2.

Стратегия роста к ядру в части развития компетенций показана на рис. 7.

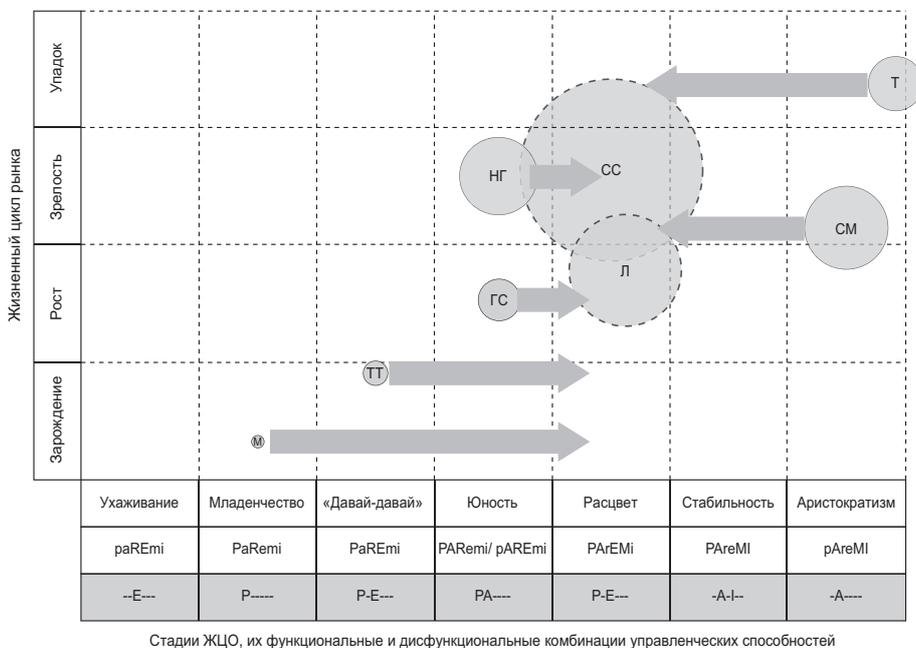
Как видно из рис. 7, бизнес-единицы Nordgold, «Свеза», «Севергрупп ТТ» и «Севергрупп Медицина» должны пройти путь в поступательном повышательном развитии от текущих стадий к более функциональным. Бизнес-единицы «Северсталь» и «Лента» существенной трансформации не подвергаются. Они выступают в качестве источников востребованных в других бизнес-единицах управленческих компетенций. Бизнес-единицы «Силловые машины» и TUI Group (принадлежность организации полностью не выяснена) сейчас находятся на дисфункциональных этапах ЖЦО, что предполагает их обновление путем развития управ-

ленческих компетенций, необходимых для условного возврата к более функциональным стадиям жизненного цикла.

Направления трансфера управленческих компетенций в рамках стратегии организационного развития корпорации «рост к ядру» показаны в табл. 3. Эта таблица представляет собой матрицу, состоящую из бизнес-единиц организации. Во втором столбце и второй строке показана комбинация имеющихся управленческих компетенций. В третьей строке приведены компетенции, необходимые для выхода бизнес-единицы на целевую стадию ЖЦО. Так, например, «Силловым машинам» для перехода на стадию расцвета требуется усиление компетенциями Р (производитель) и Е (предприниматель). А для перехода на ту же стадию бизнес-единице «Северсталь ТТ» требуются управленческие компетенции А (администратор), М (модифицирующей инноватор) и I (интегратор).

На пересечении строк и столбцов показаны управленческие компетенции, которые целесообразно переносить от бизнес-единиц, указанных в строках, в бизнес-единицы, указанные в столбцах. Так, «Силловые машины» могут «укрепиться» компетенциями Р (производитель) и Е (предприниматель) от «Северстали» или же «Ленты». Компе-

Рис. 7. Графическое представление стратегии организационного развития «рост к ядру» для многопрофильной корпорации «Севергрупп»
 Fig. 7. Graphical representation of the «growth to the core» organisational development strategy for the «Severgroup» multidisciplinary corporation



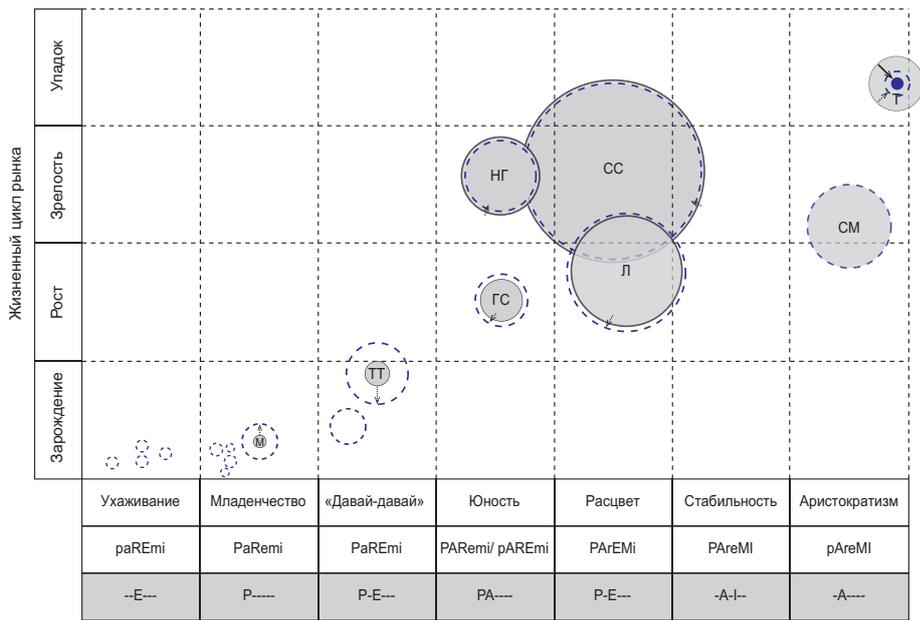
тенция Р может быть также усилена за счет трансфера со стороны Nordgold, «Северсталь ТТ» или «Северсталь Медицина». Компетенция Е может быть также усилена со стороны «Свезы» (ГС). А бизнес-единица «Северсталь ТТ» может быть усилена со стороны «Северстали», «Ленты» и «Силовых машин» (чьи компетенции А, М и I находятся на высоком уровне развития), а также Nordgold, TUI и «Свеза» (компетенция А).

Следует учесть, что трансфер управленческих компетенций от бизнес-единиц целесообразно увязать с организационным развитием в части увеличения или уменьшения объемов деятельности бизнес-единиц. На рис. 8 графически изображены рекомендации по изменению объемов деятельности бизнес-единиц корпорации.

Деятельность бизнес-единиц, находящихся на стадии упадка (TUI), целесообразно заметно сокращать либо полностью выходить из них. «Северсталь» и Nordgold функционируют на уже зрелых рынках. Объемы их деятельности следует с осторожностью сокращать. В «Силовых машинах» можно поддерживать имеющийся объем деятельности. Деятельность «Ленты», «Свезы», «Севергрупп ТТ» и «Севергрупп Медицина» надо расширять с различной степенью интенсивности. При этом имеет смысл создать несколько компаний, находящихся на ранних стадиях ЖЦО – ухаживания и младенчества, и, возможно, приобрести более зрелую компанию на стадии «давай-давай». В целом стратегический портфель организации характеризуется недостатком компаний на ранних стадиях ЖЦО и ранних стадиях ЖЦ отрасли. Причем эти компании не обязательно создавать в тех же отраслях, что и «Северсталь Медицина» или «Северсталь ТТ».

Исходя из рекомендаций по изменению объемов деятельности бизнес-единиц представляется целесообразным осу-

Рис. 8. Графическое представление рекомендаций по изменению объемов деятельности бизнес-единиц «Севергрупп»
Fig. 8. Graphical representation of recommendations on changing the volume of activity of «Severgroup» business units



Стадии ЖЦО, их функциональные и дисфункциональные комбинации управленческих способностей

ществлять активный трансфер управленческих компетенций из компаний, сокращающих свою деятельность, и не переносить их из компаний, в которых предлагается расширение деятельности. Этот аспект показан в табл. 3 с помощью заливки и жирного шрифта. Заливка показывает нецелесообразных доноров управленческих компетенций. Чем темнее заливка, тем менее целесообразно использовать бизнес-единицу в качестве донора компетенций. Так, «Свезу», «Северсталь ТТ» и «Северсталь Медицина» не рекомендуется использовать как донора компетенций для большинства компаний. Также не самый лучший вариант – переносить компетенции из «Ленты» (но степень нецелесообразности ниже, соответственно, и заливка бледнее). В наибольшей степени целесообразен перенос компетенций из TUI, Nordgold и «Северстали».

Табл. 3. Трансфер управленческих инноваций в рамках стратегии роста к ядру
Table 3. Transfer of managerial innovations within the framework of the «growth to the core» strategy

		СЦ	Л	СМ	НГ	Т	ГС	ТТ	М
		PArEMi	PArEMi	pArEMi	PARemi	pArEMi	pAREmi	PAREmi	PaREmi
		-----	-----	P _ E _ _	_ _ E M I	P _ E M _	P _ _ M I	_ A _ M I	_ A _ E M _
СЦ	PArEMi		—	P, E	E, M, I	P, E, M	P, M, I	A, M, I	A, E, M
Л	PArEMi	—		P, E	E, M, I	P, E, M	P, M, I	A, M, I	A, E, M
СМ	pArEMi	—	—		M, I	M	M, I	A, M, I	A, M
НГ	PARemi	—	—	P		P	—	A	A
Т	pArEMi	—	—	—	I		I	A	A
ГС	pAREmi	—	—	E	E	E		A	A, E
ТТ	PAREmi	—	—	P	E	P, E	P		A, E
М	PaREmi	—	—	P	—	P	P	—	

Следует обратить внимание и на исключение. Например, в «Северсталь Медицина» представляется целесообразным переносить компетенции из «Свезы» и в некоторой степени – из «Северсталь ТТ». Это обусловлено тем, что между уже сложившейся «Северсталью» (или TUI, или Nordgold) и молодой «Северсталью Медицина» могут возникнуть существенные различия в организационной культуре. Эти различия будут меньше, нежели между «Северсталью Медицина» и «Северсталью ТТ» (или же «Свезой»). Жирным шрифтом показаны варианты переноса, которые выглядят наиболее предпочтительными.

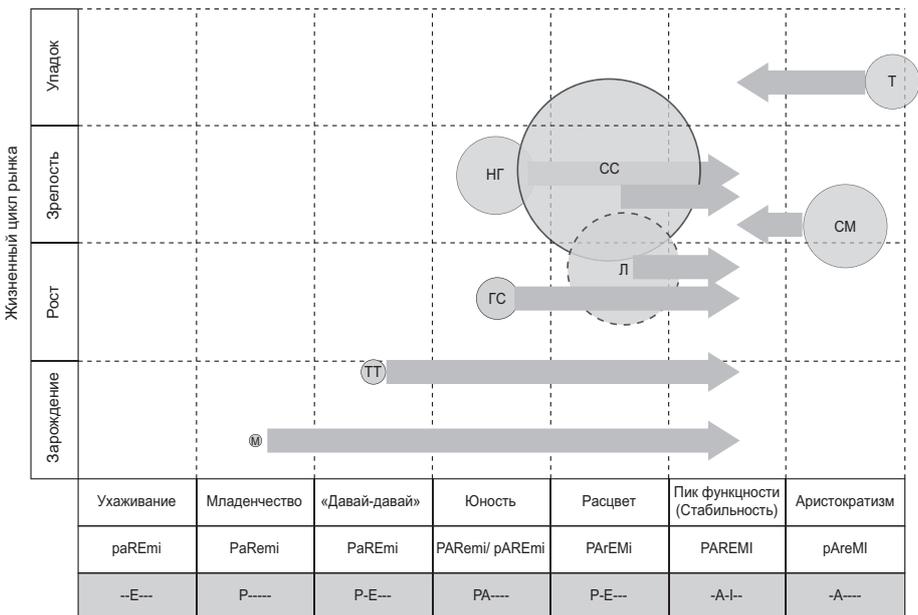
После рассмотрения основных аспектов стратегии роста к ядру приводятся ключевые моменты стратегии организационного развития роста к пику. Графически она показана на рис. 9. Матрица трансфера компетенций в рамках стратегии роста к пику показана в табл. 4.

В качестве пика функциональности рассматривается ситуация, когда все шесть управленческих компетенций развиты одинаково хорошо. Согласно модели Адизеса, такое состояние не носит стабильного характера, но потенциально достижимо. Тем не менее в качестве целевого состояния выделений этой стадии ЖЦО выглядит вполне допустимым.

Интерпретация приведенных моделей стратегии роста к пику аналогична моделям стратегии роста к ядру. На рис. 9 показаны общие направления организационного развития бизнес-единиц с точки зрения стадий ЖЦО. Рекомендации по изменению объемов деятельности бизнес-единиц остаются прежними (рис. 8), так как они определяются динамикой развития отраслей, а не бизнес-единиц. В табл. 4 показаны направление и содержание трансфера управленческих компетенций от бизнес-единиц, указанных в строках, в бизнес-единицы, указанные в столбцах. Жирным выделены варианты трансфера, представляющиеся наиболее целесообразными. Заливкой отмечаются варианты, выглядящие менее целесообразными.

Сравнивая стратегии роста к ядру и роста к пику между собой, можно отметить, что последняя представляется как более сложная и продолжительная по времени реализации стратегия. Требуется трансформировать большее количество бизнес-единиц. Организационное развитие бизнес-единиц предполагает прохождение большего количества стадий ЖЦО. Количество переносимых компетенций между бизнес-единицами большее, направления их переноса более комплексные.

Рис. 9. Графическое представление стратегии организационного развития «рост к пику» для многопрофильной корпорации «Северсталь»
Fig. 9. Graphical representation of the «growth to peak» organisational development strategy for the «Severgroup» multidisciplinary corporation



Стадии ЖЦО, их функциональные и дисфункциональные комбинации управленческих способностей

Таблица 4. Трансфер управленческих инноваций в рамках стратегии роста к пику
Table 4. Transfer of managerial innovations within the framework of «growth to peak» strategy

		CC	Л	CM	НГ	Т	ГС	ТТ	М
		PArEMi	PArEMi	pArEMi	PARemi	pArEMi	pAREmi	PaREmi	PaRemi
		__R__	__R__	P_RE__	___EMI	P_REM_	P___MI	_A__MI	_A_EMI
CC	PArEMi		—	P, E	E, M, I	P, E, M	P, E, M, I	A, M, I	A, E, M, I
Л	PArEMi	—		P, E	E, M, I	P, E, M	P, E, M, I	A, M, I	A, E, M, I
CM	pArEMi	—	—		M, I	M	M, I	A, M, I	A, M, I
НГ	PARemi	R	R	P, R		P, R	P	A	A
Т	pArEMi	—	—	—	I		I	A, I	A
ГС	pAREmi	R	R	R, E	E	R, E		A	A, E
ТТ	PaREmi	R	R	P, R, E	E	P, R, E	P		A, E
М	PaRemi	R	R	P, R	—	P, R	P	—	

4. Выводы и применение полученных результатов на практике

В настоящей статье разработаны общие модели организационного развития многопрофильных компаний и входящих в них бизнес-единиц. Модель организационного развития бизнес-единицы базируется на модели ЖЦО Адизеса, при этом последняя дополнена двумя укрупненными управленческими компетенциями – управлением инкрементальными (модификационными) инновациями и управлением радикальными инновациями. Предлагаемая модель бизнес-единицы предполагает, что их развитие структурируется как поступательное прохождение организацией через этапы ЖЦО путем развития необходимых для следующего этапа управленческих компетенций.

Модель организационного развития многопрофильной компании сформулирована как двумерная матрица, одно из измерений которой представляет собой ЖЦО, а второй – жизненный цикл отрасли. Каждая из бизнес-единиц отражается с помощью круга, размер которого обозначает долю деятельности в общем объеме деятельности корпорации.

Литература

- Алимов М., Гичиев Н. (2008). Матричные методы стратегического планирования деятельности предприятия. *Региональные проблемы преобразования экономики*, 1: 103–114.
- Баканов С.А. (2012). Угольная промышленность Урала: жизненный цикл отрасли от зарождения до упадка: дисс. ... д.и.н. Екатеринбург.
- Голикова Л.А. (2011). Статистические методы исследования жизненного цикла рыбной отрасли Магаданской области. *Вестник Северо-Восточного государственного университета*, 16: 123–128.
- Грейнер Л.Е. (2002). Эволюция и революция в процессе роста организаций. Пер. с англ. *Вестник СПбГУ. Серия: Менеджмент*, 4: 76–94.
- Гриднев Е. (2010). Применение матрицы БКГ при разработке стратегии предприятия. *Вестник Камчатского государственного технического университета*, 10: 61–64.
- Дресвянников В.А. (2008). Особенности жизненных циклов различных экономических систем. *Менеджмент в России и за рубежом*, 6: 18–35.
- Ибрагимова Р.С., Головкин Д.С. (2017). Концепция жизненного цикла отрасли как инструмент управления экономическим потенциалом предприятий текстильной промышленности. *Вестник Пермского университета. Серия: Экономика*, 12(1): 124–135.
- Кочелаба Ж.В. (2015). Определение стадии жизненного цикла отрасли на примере обрабатывающих производств Калининградской области. В: *Социально-экономическое развитие Калининградского региона (мониторинг, оценка, прогноз): сб. науч. тр.* Калининград, 45–51.
- Кузьмин А., Высоковская Е. (2015). Матрица ADL. *Методы менеджмента качества*, 3: 29–29.
- Лужнова Н. (2017). Использование матрицы МакКинзи в стратегическом анализе. *Директор по маркетингу и сбыту*, 9: 15–25.
- Назаренко С.С. (2014). Методический подход к определению стадии жизненного цикла компании. *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*, 3(1): 82–87.
- Новицкая А. (2012). Стратегические альтернативы развития организации с учетом стадии жизненного цикла рынка и отрасли. *Вестник университета*, 11(1): 126–131.
- Попов Е., Калмыкова О., Симонова В. (2016). Гибридные организации на кривой жизненного цикла отрасли. *Экономический анализ: теория и практика*, 5(452): 4–15.
- Розанова Н., Катайкова А. (2012). Использование концепции жизненного цикла в экономическом анализе фирмы. *Terra Economicus*, 10(3): 8–21.
- Рычихина Н. (2013). Анализ стадий «жизненного цикла» развития текстильной отрасли Ивановской области (Россия). *Экономика и банки*, 2: 88–96.
- Широкова Г.В., Клемина Т.Н., Козырева Т.П. (2007). Концепция жизненного цикла в современных организационных и управленческих исследованиях. *Вестник СПбГУ. Серия: Менеджмент*, 2: 3–31.
- Adizes I. (1979). Organizational passages – Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1): 3–25.

Рассмотрение модели развития многопрофильной компании позволило выявить ряд доступных стратегий организационного развития: развитие к основной бизнес-единице, развитие к передовой бизнес-единице, развитие к оптимальной стадии.

Разработанные общие модели были использованы для формирования моделей организационного развития многопрофильной корпорации «Севергрупп» и входящих в нее бизнес-единиц. Был определен стратегический портфель бизнес-единиц, его параметры и позиция в рамках матрицы жизненный цикл организации – жизненный цикл отрасли. По результатам рассмотрения вариантов развития были сформулированы две стратегии – «рост к ядру и рост к пику». Для каждой стратегии разработаны модели организационного развития корпорации (изменение состава и характеристик портфеля бизнес-единиц) и модели трансфера управленческих компетенций.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на исследование взаимосвязи стратегий организационного развития и наиболее эффективных инструментов управления на каждой стадии жизненного цикла.

- Benda J., Narayan R., Sticklen J. (2013). Use of expert systems for life cycle analysis. *International Congress & Exposition*, 930558.
- Downs A. (1967). The life cycle of bureaus. In: *Inside Bureaucracy*. New York: Harper and Row.
- Hanks S.H., Watson C.J., Jansen E., Chandler G.N. (1993). Tightening the life-cycle construct: Ataxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2): 5–29.
- Karniouchina E.V., Carson S.J., Short J.C., Ketchen Jr.D.J. (2013). Extending the firm vs. industry debate: Does industry life cycle stage matter? *Strategic Management Journal*, 34(8): 1010–1018.
- Katz D., Kahn R.L. (1978). The social psychology of organizations. New York: Wiley.
- Kimberly J.R. (1979). Issues in creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22(3): 437–457.
- Klepper S. (1997). Industry life cycles. *Industrial and Corporate Change*, 6(1): 145–182.
- Lippitt G.L., Schmidt W.A. (1967). Crisis in a developing organization. *Harvard Business Review*, 45(6): 102–112.
- Lorange P., Nelson R. (1987). How to recognize and avoid organizational decline. *Sloan Management Review*, 28(3): 41–48.
- Lyden F. (1975). Using Parsons' functional analysis in the study of public organizations. *Administrative Science Quarterly*, 20(1): 59–70.
- Nystrom P., Starbuck W. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12(4): 53–65.
- Peters T., Waterman R. (1982). *In search of excellence*. New York: Warner Books.
- Pfeffer J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Pitman Publishing.
- Scott W. (1976). The management of decline. *Conference Board Record*, 8(2): 56–59.
- Torbert W.R. (1974). Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development. *Interpersonal Development*, 5(1): 1–25.
- Udo-Imeh P.T., Edet W.E., Anani R.B. (2012). Portfolio analysis models: A review. *European Journal of Business and Management*, 4(18): 101–120.

References

- Alimov M., Gichiev N. (2008). Matrix methods of strategic planning of the enterprise. *Regional Problems of Economic Transformation*, 1: 103-114. (In Russ.)
- Bakanov S.A. (2012). *Coal industry of the Urals: The life cycle of the industry from inception to decline*. Thesis for degree in Historical Sciences. Ekaterinburg. (In Russ.)
- Golikova L.A. (2011). Statistical methods for studying the life cycle of the fishing industry of the Magadan region. *Bulletin of Northeastern State University*, 16: 123-128. (In Russ.)
- Greiner L.E. (2002). Evolution and revolution as organizations grow. Trans. from Eng. *Bulletin of St. Petersburg State University. Series "Management"*, 4: 76-94. (In Russ.)
- Gridnev E. (2010). Application of the BCG matrix in the development of enterprise strategy. *Bulletin of Kamchatka State Technical University*, 10: 61-64. (In Russ.)
- Dresvyannikov V.A. (2008). Features of life cycles of various economic systems. *Management in Russia and Abroad*, 6: 18-35. (In Russ.)
- Ibragimova R.S., Golovkin D.S. (2017). The concept of the industry life cycle as a tool for managing the economic potential of textile industry enterprises. *Bulletin of Perm University. Series "Economics"*, 12(1): 124-135. (In Russ.)
- Kochelaba Zh.V. (2015). Determination of the stage of the life cycle of the industry on the example of the processing industries of the Kaliningrad region. In: *Socio-economic development of the Kaliningrad region (Monitoring, assessment, forecast)*. Kaliningrad, 45-51. (In Russ.)
- Kuzmin A., Vysokovskaya E. (2015). ADL matrix. *Methods of Quality Management*, 3: 29-29. (In Russ.)
- Luzhnova N. (2017). The use of the McKinsey matrix in strategic analysis. *Marketing and Sales Director*, 9: 15-25. (In Russ.)
- Nazarenko S.S. (2014). Methodological approach to determining the stage of the company's life cycle. Proceedings of Tula State University. *Economic and Legal Sciences*, 3(1): 82-87. (In Russ.)
- Novitskaya A. (2012). Strategic alternatives for the development of an organization taking into account the stage of the life cycle of the market and industry. *Bulletin of the University*, 11(1): 126-131. (In Russ.)
- Popov E., Kalmykova O., Simonova V. (2016). Hybrid organizations on the curve of the industry life cycle. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 5(452): 4-15. (In Russ.)
- Rozanova N., Kataikova A. (2012). Using the concept of the life cycle in the economic analysis of the company. *Terra Economicus*, 10(3): 8-21. (In Russ.)
- Rychikhina N. (2013). Analysis of the stages of the "life cycle" of the development of the textile industry of the Ivanovo region (Russia). *Economics and Banks*, 2: 88-96. (In Russ.)
- Shirokova G.V., Klemina T.N., Kozyreva T.P. (2007). The concept of the life cycle in modern organizational and managerial research. *Bulletin of St. Petersburg University. Management*, 2: 3-31. (In Russ.)
- Adizes I. (1979). Organizational passages - Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1): 3-25.

- Benda J., Narayan R., Sticklen J. (2013). Use of expert systems for life cycle analysis. *International Congress & Exposition*, 930558.
- Downs A. (1967). The life cycle of bureaus. In: *Inside Bureaucracy*. New York, Harper and Row.
- Hanks S.H., Watson C.J., Jansen E., Chandler G.N. (1993). Tightening the life-cycle construct: Ataxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2): 5-29.
- Karniouchina E.V., Carson S.J., Short J.C., Ketchen Jr.D.J. (2013). Extending the firm vs. industry debate: Does industry life cycle stage matter? *Strategic Management Journal*, 34(8): 1010-1018.
- Katz D., Kahn R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York, Wiley.
- Kimberly J.R. (1979). Issues in creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22(3): 437-457.
- Klepper S. (1997). Industry life cycles. *Industrial and Corporate Change*, 6(1): 145-182.
- Lippitt G.L., Schmidt W.A. (1967). Crisis in a developing organization. *Harvard Business Review*, 45(6): 102-112.
- Lorange P., Nelson R. (1987). How to recognize and avoid organizational decline. *Sloan Management Review*, 28(3): 41-48.
- Lyden F. (1975). Using Parsons' functional analysis in the study of public organizations. *Administrative Science Quarterly*, 20(1): 59-70.
- Nystrom P., Starbuck W. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12(4): 53-65.
- Peters T., Waterman R. (1982). *In search of excellence*. New York, Warner Books.
- Pfeffer J. (1981). *Power in organizations*. Boston, Pitman Publishing.
- Scott W. (1976). The management of decline. *Conference Board Record*, 8(2): 56-59.
- Torbert W.R. (1974). Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development. *Interpersonal Development*, 5(1): 1-25.
- Udo-Imeh P.T., Edet W.E., Anani R.B. (2012). Portfolio analysis models: A review. *European Journal of Business and Management*, 4(18): 101-120.

Информация об авторе

Александр Владимирович Колобов

Кандидат технических наук, директор по развитию бизнес-системы АО «Севергрупп» (Череповец, Россия), руководитель трансформационных проектов по повышению эффективности операционной и организационной деятельности в крупнейших российских компаниях.

Сфера научных интересов: стратегическое и организационное развитие крупных промышленных организаций, организационное развитие многопрофильных структур, повышение эффективности и результативности деятельности промышленных бизнес-систем, инструменты организационного развития многопрофильных бизнес-систем.

avkolobov@severgroup.ru

About the author

Alexander V. Kolobov

Candidate of technical sciences, director for the development of the “Severgroup” business system (Cherepovets, Russia), head of transformational projects to improve the efficiency of operational and organisational activities in the largest Russian companies.

Research interests: strategic and organisational development of large industrial organisations, organisational development of multidisciplinary structures, improving the efficiency and effectiveness of industrial business systems, tools for organisational development of multidisciplinary business systems.

avkolobov@severgroup.ru

作者信息

Alexander V. Kolobov

技术科学副博士，Severgroup 股份公司业务系统开发主任，俄罗斯主要公司运营和组织效率提高的项目领导人（俄罗斯切列波维茨）。研究领域：大型工业组织的战略和组织发展，多元业务机构的组织发展，工业企业系统的效率和效益提高，多元业务系统的组织发展工具。

avkolobov@severgroup.ru

Статья поступила в редакцию 12.10.2022; после рецензирования 15.11.2022 принята к публикации 28.11.2022. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 12.10.2022; revised on 15.11.2022 and accepted for publication on 28.11.2022. The author read and approved the final version of the manuscript.

文章于12.10.2022提交给编辑。文章于15.11.2022已审稿，之后于28.11.2022接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。