

Оригинальная статья / Original article

УДК 005.912

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-1-42-54>



Жизненный цикл организации как основа стратегического развития компании

О. В. Беляева¹✉, А. К. Газизулина¹

¹ Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет
Ярославское ш., д. 26, г. Москва 129337, Российская Федерация

✉ e-mail: bels21973@yandex.ru

Резюме

Актуальность. Стратегическое планирование определяет успех компании в долгосрочной перспективе. Жизненный цикл как один из компонентов стратегии выделяет точки роста, позволяет создать возможные сценарии развития, на основе которых можно предупредить сложные управленческие ситуации. Прогнозирование кризисных этапов в системе управления является мощным инструментом регулирования работы организации.

Цель написания данной статьи состоит в прогнозировании кризисной точки в работе компании на основе известных теоретических моделей, разработке рекомендаций по ее преодолению.

Задачи: рассмотреть существующие модели жизненного цикла организации И. Адизеса и Л. Грейнера; спрогнозировать следующую кризисную точку в деятельности организации; сравнить возможные варианты преодоления трудных управленческих ситуаций; разработать рекомендации для организации по успешному выходу из кризисов управления

Методология. Для написания данной работы использовались общенаучные методы исследования: сравнение, описание, дедукция, контент-анализ, классификация, гипотеза.

Результаты: в статье описаны и проанализированы две теоретические модели жизненного цикла – И. Адизеса и Л. Грейнера; произведено сравнение двух концепций, выделены сходства и различия; проанализирован каждый этап в развитии организации, определены соответствующие теоретические точки роста и спада; спрогнозирован следующий возможный кризис; выявлены преимущества найма менеджера со стороны; представлена модель жизненного цикла действующей организации.

Выводы. Полученные в ходе исследования результаты позволяют говорить о высокой эффективности анализа жизненного цикла организации. Модели жизненного цикла, сформированные И. Адизесом и Л. Грейнером на основе наблюдения и опыта других организаций, дают возможность использовать их как инструмент для определения точек роста и кризисов, актуальных для современного менеджмента компаний. Рекомендации, разработанные на основе проведенного анализа, целесообразно учесть при планировании деятельности исследуемой организации и ряда других, имеющих схожую организационную структуру.

Ключевые слова: управление; стратегия развития; жизненный цикл; модель И. Адизеса; модель Л. Грейнера.

Конфликт интересов: В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Беляева О. В., Газизулина А. К. Жизненный цикл организации как основа стратегического развития компании // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 1. С. 42–54. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-1-42-54>

Поступила в редакцию 17.12.2024

Принята к публикации 10.01.2025

Опубликована 28.02.2025

The organization's life cycle as the basis for the company's strategic development

Olga V. Belyaeva¹ ✉, Angelina K. Gazizulina¹

¹ National Research Moscow State University of Civil Engineering
26 Yaroslavskoe highway, Moscow 129337, Russian Federation

✉ e-mail: bels21973@yandex.ru

Abstract

Relevance. Strategic planning determines the success of a company in the long term. The life cycle, as one of the components of the strategy, identifies growth points, allows you to create possible development scenarios on the basis of which difficult management situations can be prevented. Forecasting crisis stages in the management system is a powerful tool for regulating the work of an organization.

The purpose of writing this article is to predict a crisis point in the company's work based on well-known theoretical models, and to develop recommendations for overcoming it.

Objectives: to consider the existing models of the organization's life cycle by I. Adizes and L. Greiner; to predict the next crisis point of the organization; to compare possible options for overcoming difficult managerial situations; to develop recommendations for the organization to successfully overcome management crises

Methodology. To write this work, general scientific research methods were used: comparison, description, deduction, content analysis, classification, hypothesis.

Results: the article describes and analyzes two theoretical models of the life cycle – I. Adizes and L. Greiner; a comparison of the two concepts is made, similarities and differences are highlighted; each stage in the development of the organization is analyzed, the corresponding theoretical points of growth and decline are identified; the next possible crisis is predicted; the advantages of hiring a manager from outside are revealed; a life cycle model is presented an active organization.

Conclusions. The results obtained in the course of the study allow us to assert the high efficiency of the analysis of the organization's life cycle. The life cycle models formed by I. Adizes and L. Greiner based on the observation and experience of other organizations make it possible to use them as a tool for determining points of growth and crises. The recommendations developed on the basis of the analysis are practically applicable to the organization under study.

Keywords: management; development strategy; life cycle; I. Adizes model; L. Greiner model.

Conflict of interest: In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

For citation: Belyaeva O.V., Gazizulina A.K. The organization's life cycle as the basis for the company's strategic development. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2025;15(1):42–54. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-1-42-54>

Received 17.12.2024

Accepted 10.01.2025

Published 28.02.2025

Введение

В современном мире стратегическое планирование является одним из важнейших инструментов, позволяющем ор-

ганизации грамотно распорядится имеющимися ресурсами в условиях неопределенности [1]. Для того чтобы правильно составить план, необходимо понимать, на

каком этапе своего жизненного цикла находится организация и какие цели она преследует в данный момент деятельности [2]. Жизненный цикл компании – это период времени от возникновения потребности в системе, ее становления до достижения эффективности функционирования и смерти или ликвидации [3]. Период может включать в себя множество различных этапов, характеристики которых будут зависеть от индивидуальных особенностей компании. Наличие и важность учета параметров жизненного цикла у любой организации доказано в работах эмпирически и теоретически [4]. Существуют модели жизненного цикла компании, основная цель которых – типизировать происходящие в организации процессы. Понимание того, на каком этапе находится компания, дает возможность принять наиболее подходящие управленческие решения [5].

Материалы и методы

Информационными данными для проведения исследования стали результаты научных работ отечественных авторов в области менеджмента, а также статьи руководителей, основателей компаний. В основе работы лежат общенаучные методы: наблюдение, сравнение, описание, дедукция, контент-анализ, классификация, гипотеза, экспертное интервью.

Результаты и их обсуждение

В работе сравниваются теории по жизненным циклам компаний для определения общих черт и расхождений. Каждым моделям свойственны неточности, слабые места в формулировках, в предсказательной функции [6]. С целью устранения противоречий рассмотренных моделей в статье представлена интегральная модель, которая отражает специфику ИТ-компаний.

Анализ деятельности реальной компании проведен с целью применения прогностических возможностей моделей управления жизненным циклом. Для

сравнения этапов развития исследуемой компании с теоретическими требуется более подробно рассмотреть самые известные модели жизненного цикла организации, а именно Л. Грейнера и И. Адизеса [7].

Теория Ларри Грейнера была опубликована в 1972 г. [8]. Суть данной модели заключается в последовательном прохождении организацией точек кризиса, которые разделяют между собой периоды [9]. Л. Грейнер выделил 5 стадий [10], представленных ниже (рис. 1):

1. Рост через творчество → Кризис лидерства. Первый этап характеризуется созданием пилотного продукта. Стремительный рост компании, из-за чего неформальное управление не справляется. Для преодоления кризиса требуется формализовать власть.

2. Рост через управление → Кризис автономии. Компания расширяется. Формируется вертикальное и горизонтальное разделение уровней менеджмента. У разных департаментов появляется внутренняя система, производительность которой снижается ввиду тотальной централизованности общей системы управления. Для преодоления кризиса автономии необходимо грамотно делегировать полномочия отдельным субъектам компании.

3. Рост через делегирование → Кризис контроля. На первый план выходит высокая замотивированность сотрудников. Но со временем чрезмерная автономность отделов приводит к решениям, с которыми не согласно главное руководство. Для разрешения кризиса недостатка контроля перед топ-менеджерами ставится новая задача – сформировать новые способы контроля и отчетности для отделов на «получение задачи – поиск решения-согласование – действие»).

4. Рост через координацию → Кризис волокиты. Постепенно процедуры отчетности начинают преобладать над задачами, что приводит к снижению количества инновационных решений, проявляется кризис волокиты.

5. Рост через сотрудничество. На данном этапе особое внимание уделяется выстраиванию благоприятной среды внутри компании. Упрощается система формального управления, отдается предпочтение командной работе, конференциям, открытому диалогу, вы-

ращиванию персонала внутри организации. Следующим возможным кризисом Ларри Грейнер предполагал кризис доверия, который будет выражаться в эмоциональном выгорании сотрудника по причине постоянной командной работы [11].

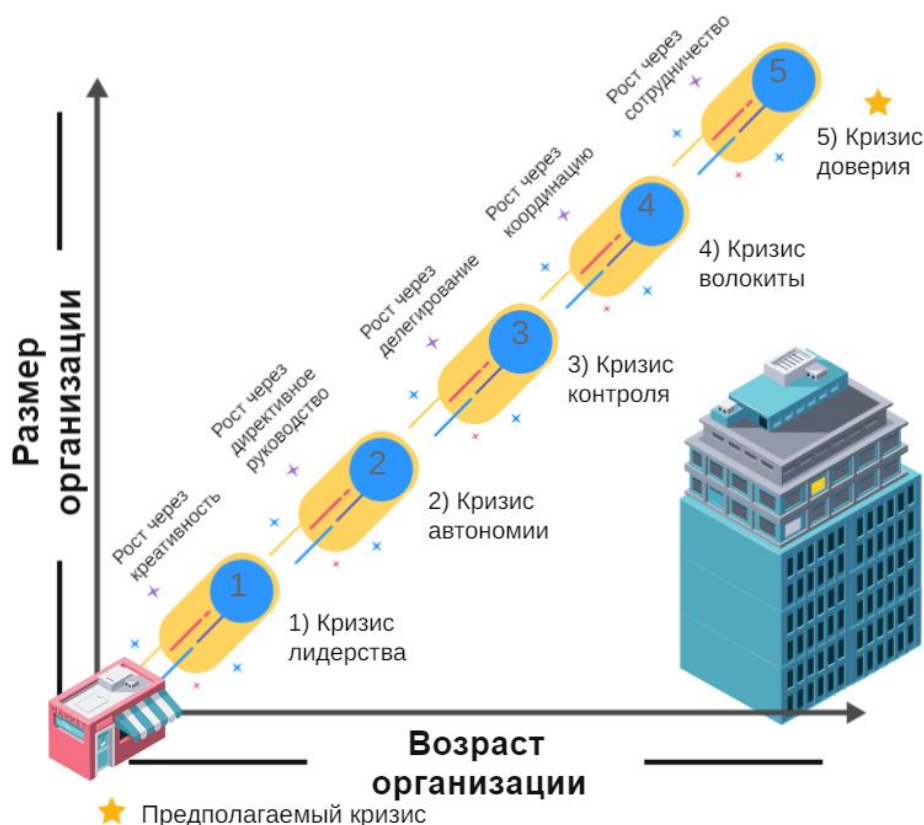


Рис. 1. Жизненный цикл организации по модели Л. Грейнера

Сама модель определяется следующими основными параметрами: возраст, размер организации, фазы эволюции и революции, темпы роста отрасли [11]. В среднем длительность одной стадии составляет от трех до пяти лет. Каждый период сопровождается определенным стилем управления, а каждый кризис соответственно определяется проблемой, возникающей в процессе управления [12].

Ицхак Адизес, ведущий специалист в области организации бизнеса, повышения эффективности менеджмента, создал модель жизненного цикла, основанную на отождествлении понятий жизни компа-

нии и живого тела [13]. Согласно модели Адизеса, организация проходит 10 стадий развития (рис. 2):

1. Зарождение. Поиск идеи, которая была бы актуальна и полезна для потребителя. Организуется круг единомышленников.

2. Младенчество. Требуется улучшить продукт для более уверенного выхода на рынок. Присутствует в большей степени неформальная власть, поддерживаемая межличностными отношениями сотрудников. Появляются первые вливания в капитал для организации деятельности [15].

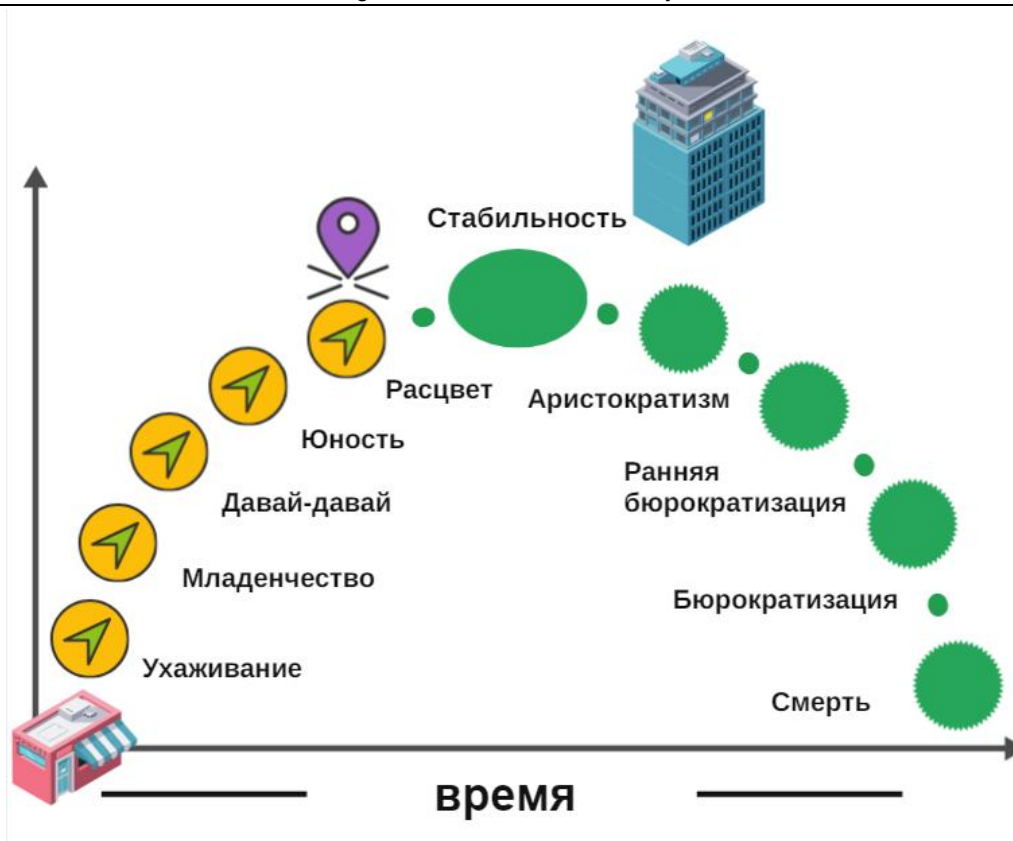


Рис. 2. Жизненный цикл организации по модели И. Адизеса [14]

3. Детство или «давай-давай». Отмечается высокая активность компании. Организуются новые каналы сбыта, денежные потоки укрепляются. Компании необходим переход на профессиональный менеджмент, так как неформальный становится неэффективным.

4. Юность. Время конфликтов, которые заключены между основателем и профессиональным менеджером. На данном этапе требуется делегирование и децентрализация для правильной постепенной балансировки ответственности между сотрудниками [16].

5. Расцвет. Самое благополучное время жизни компании наступает на этапе расцвета. Стабилизируется пропорция таких показателей, как гибкость и самоконтроль, что позволяет структуре организации функционировать с максимальной отдачей. Управляющее звено имеет узаконенный характер.

6. Стабильность. Начинают появляться первые признаки старения. Ком-

пания все больше ориентируется на свое прошлое, что снижает инновационную активность организации.

7. Аристократизм. На первый план выходит контроль, страхование и обустройство, а не инновации и развитие. Отдается предпочтение гарантированным вариантам, а не проектам, связанным с рисками. Ответственность внутри компании формализована. Каждый сотрудник борется сам за себя, а не за организацию в целом [17].

8. Ранняя бюрократизация. Время конфликтов, поиск виноватого во всех проблемах. Управляющее звено остается, в то время как штат сотрудников претерпевает изменения. Все попытки спасти организацию расцениваются как процессы деструктивные для организации.

9. Бюрократизация. От слаженной системы остаются отдельные подсистемы, которые ориентированы на определенные правила, предписания и процедуры. Общая система замкнута на саму се-

бя, что усложняет процесс работы компании.

10. Смерть. Спасти организацию на данном этапе могут только внешние силы, например государство [18].

Рассмотрим результаты сравнения по ключевым параметрам (табл. 1).

На основе анализа данных, приведенных в статье [19] директором компании ITMA, был проведен анализ жизненного цикла организации. В ходе аккумуляции опыта создания двух базовых моделей был представлен авторский подход в описании трех актуальных для ИТ-компании стадии жизненного цикла: зарождение, формирование, эскалация. Данные этапы не полностью соответствуют базовым моделям ввиду влияния современных тенденций развития компании ИТ-индустрии.

Этап первый – зарождение. На данном этапе произошло зарождение компании, определились границы рынка, на ко-

торые она собирается выйти. Задачи решались быстро, неформальный лидер давал прямые указания, в команду приходили все новые сотрудники. У организации появились первые признаки системы – общность целей, наличие структуры. Но уже на первом этапе компания поняла, что нужен еще один менеджер. Характеристики работы ITMA на этапе зарождения сходятся с первой стадией по модели Л. Грейнера. Ситуация, сформировавшаяся в компании, приводит к кризису лидерства, так как неформальное управление при росте числа сотрудников становится менее эффективным. Первый этап компании также соответствует первым трем этапам по модели И. Адизеса – ухаживание, младенчество, «давай-давай», по истечению которых организация также сталкивается с необходимостью появления формальных менеджеров. Рассмотрим схему изменения системы управления (рис. 3).

Таблица 1. Сравнительная характеристика моделей Грейнера и Адизеса

Параметр	Модель Грейнера	Модель Адизеса
Количество стадий	5	10
Срок прохождения одной стадии	3 – 5 лет	1,5 – 5 лет
Определяющие модель параметры	Возраст, размер, стиль управления, кризисные точки	Возраст, альтернативные пути, фазы роста и фазы старения
Завершенность модели	Незавершенная	Завершенная
Наличие оптимальной точки	Нет	Стадия «Расцвет»
Фактор, определяющий переход к следующей стадии	Наличие кризисной точки	Возраст

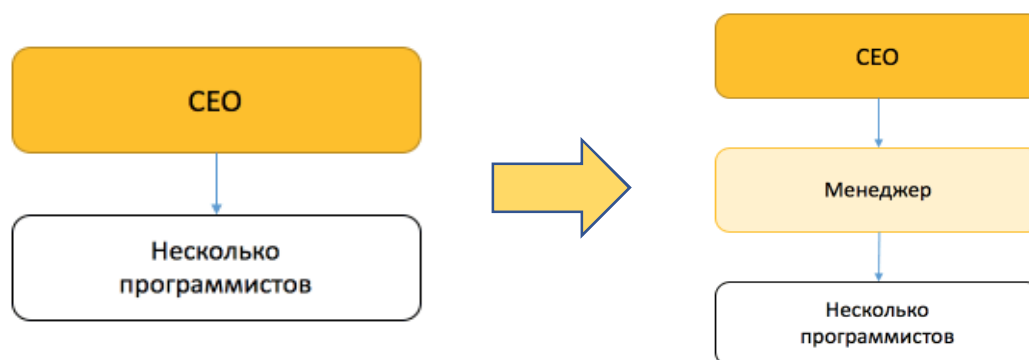


Рис. 3. Изменения в системе управления компании ITMA на первом этапе

Этап второй – формирование. На начало второго этапа система управления представляла собой три уровня: директор, пять менеджеров и облако исполнителей (рис. 4). Компания росла, бизнес развивался и масштабировался, появились высокоуровневые задачи. Из-за отсутствия самостоятельности со стороны менеджеров процесс разделения высокоуровневой задачи на подзадачи происходил плохо. На несостоятельность менеджеров повлиял

тотальный контроль со стороны директора. Таким образом, компания приходит к вопросу появления нового элемента в общей системе – «тимлида», основная задача которого – организовать сотрудников на своем уровне. Сложившееся в компании ситуация схожа со второй стадией по модели Л. Грейнера и приходит к кризису автономии. Для преодоления кризиса требуется решить проблему грамотного делегирования задач.

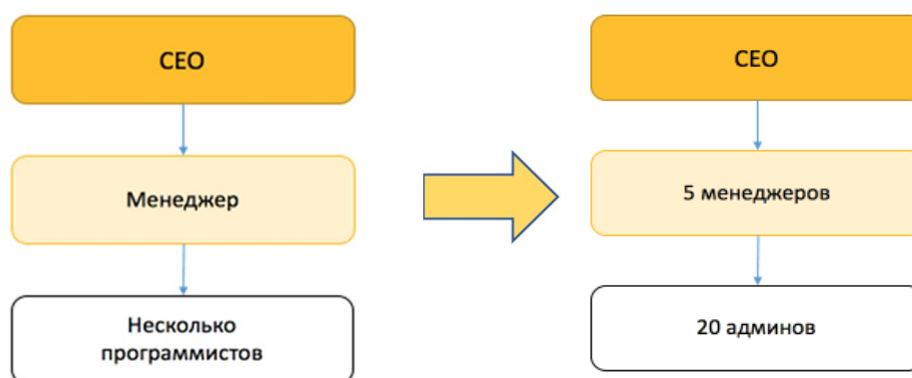


Рис. 4. Изменение в системе управления ITMA на втором этапе

По модели И. Адизеса организация перешла на этап юности, начала формироваться разноуровневая система управления, на данном этапе принципиально появление профессионального менеджера, однако в компании ITMA этого не происходит.

Этап третий – эскалация. Компания расширилась, появились новые направления, которые постепенно перерастали в автономные единицы бизнеса. Теперь организации необходимо решить проблему делегирования задач не просто высокого уровня, а задач, непосредственно связанных с бизнесом [20]. В связи с новыми обстоятельствами появляется новый уровень управления – директора по здравому смыслу, которые отвечают за работу отдела. На данном этапе снова обостряется вопрос контроля. Генеральному директору требуется снизить степень контроля для того, чтобы система функционировала без

задержек с максимальной производительностью.

Ввиду децентрализации управления появляется новая потребность в перестройке системы контроля и отчетности для того, чтобы в будущем все результаты работы отделов соответствовали главной цели компании. Схема системы управления на третьем этапе представлена ниже (рис. 5).

По модели Л. Грейнера данный кризис носит название кризис контроля. По модели И. Адизеса компания продолжает свою деятельность на этапе юности – происходит усложнение системы администрирования. Рассмотрим этапы жизненного цикла компании ITMA (рис. 6).

Анализируя деятельность компании, было установлено, что для перехода на следующий этап, этап «Процветание», необходимо обратить внимание на процесс поиска менеджера, так как в связи с ростом компании на него будет возложе-

на все большая ответственность. Существует два варианта поиска менеджера: менеджер, выращенный внутри органи-

зации, и менеджер по найму. Оба варианта имеют свои достоинства, которые представлены (табл. 2).



Рис. 5. Система управления ITMA на третьем этапе

	Зарождение		Формирование		Эскалация		Процветание
Возраст	2008-2014		2014-2016		2016-2018		н/в
Размер	5 человек		30 человек		65 человек		150 человек
По модели Адизеса	Ухаживание, младенцев, «давай-давай»		Юность		→ кризис «новой крови»		Расцвет
По модели Грейнера	Рост через креативность	→ Кризис лидерства	Рост через управления	→ Кризис автономии	Рост через делегирование	→ кризис контроля	Рост через координацию (кризис волокиты)
Ключевые моменты	Первый продукт, неформальное управление Проблема: требуется формальный менеджер Решение: появление формального менеджера		Масштабирование, высокоуровневые задачи Проблема: тотальный контроль CEO, отсутствие самостоятельности менеджеров Решение: появление тимлида, снижение контроля		Появление новых автономных единиц бизнеса, децентрализованное управление, задачи на уровне ведения бизнеса Проблема: увеличение зоны ответственности у менеджеров, снова увеличение контроля, разобщенность Решение: появление «директора по здравому смыслу», снижение уровня контроля со стороны CEO		Грамотная система контроля и отчетности, усложнение системы администрирования

Рис. 6. Этапы жизненного цикла компании ITMA

Таблица 2. Достоинства выращивания менеджера внутри компании и найма со стороны

Вырастить менеджера внутри компании	Нанять менеджера со стороны
Знание тонкостей работы компании	Опыт работы в других организациях
Интеграция в культуру	Новый взгляд
Знание смежных областей	Получение новых для компании компетенций

Почему же все-таки стоит обратить внимание на вариант найма менеджера со стороны? С какими трудностями может столкнуться компания, игнорируя данный вопрос?

1. Заинтересованность менеджеров в краткосрочной перспективе.

2. «Устаревание» менеджеров.

3. Эффект «законсервированности»

Данные факторы могут оказывать негативное влияние на функционирование системы администрирования компании и привести к ее раннему устареванию. Для грамотного управления стоит обратить внимание на поиск менеджера со стороны. При удачном выборе управляющего со стороны мы получаем множество преимуществ:

1. Увеличение внутренней здоровой конкуренции.

2. Новый взгляд со стороны, особенно важен для компаний, чья деятельность носит проектный характер.

3. Выгода во времени. Быстрее нанять сотрудника со стороны, который уже обладает всеми необходимыми компетенциями для работы на новом направлении,

4. Экономическая выгода. Порой сотрудники, выросшие внутри компании, получают несоизмеримую оценку труда. Их заработная плата растет непропорционально росту доходов на рынке. Как итог – завышенная оплата труда.

5. Снижение рисков открытого шантажа со стороны «незаменимого» сотрудника.

6. Менеджер со стороны чаще всего имеет опыт работы на разных уровнях управления и направлениях менеджмента, что расширяет его возможности.

Выводы

Исходя из проведенного анализа можно сделать вывод, что следующим возможным кризисом компании ИТМА может стать кризис «новой крови», который не определялся авторами базовых моделей, так как в момент их создания тенденции в организации бизнес-процессов не сменялись с такой высокой скоростью, как сегодня. Преодолеть его можно разными способами, но основная цель для компании – не дать ей устареть. Среди всех вариантов по разрешению данного вопроса можно выделить следующие основные: найм управляющего со стороны или усовершенствование процесса выращивания менеджера внутри организации путем прохождения им обучающих курсов, курсов повышения квалификации, выстраивания грамотной системы стимулирования и поощрения сотрудников. Второй вариант требует более серьезных финансовых затрат, что делает первый вариант предпочтительным.

Прогноз четвертого этапа жизненного цикла компании позволяет сформулировать требования для преодоления кризиса «новой крови». По модели И. Адизеса компания сможет перейти к своей оптимальной точке «Расцвет», если появится профессиональный менеджер, с помощью которого сформируются эффективные способы контроля над работой всех отделов. Система контроля будет сформирована как гибкая и обоснованная совокупность контрольных параметров, необходимых для оценки работы организации, что также позволит преодолеть кризис контроля.

Результаты авторского подхода к исследованию жизненного цикла отображены на рисунке 6, представлены все этапы, пройденные компанией ИТМА, а также приведен жизненный цикл организации в системе интеграции моделей Ицхака Адизеса и Ларри Грейнера. Выявлены предпосылки дополнительного кризиса – кризис «новой крови», с которым, вероятнее всего, встретится организация по завершении этапа эскалации.

Таким образом, построение систем управления организациями на основе моделей жизненного цикла позволяет осу-

ществлять качественное прогнозирование кризисных явлений, которые являются актуальными в современных реалиях. Для ИТ-компаний характерными являются сложности в формировании команд и их разобщенности. Синтезирование известных концепций и авторского анализа тенденций в менеджменте на примере реальной компании позволило создать рекомендации, учитывая которые переходы от этапа к этапу жизненного цикла станут более мягкими не только в финансовом аспекте, но и в корпоративной культуре.

Список литературы

1. Пашук Н. Р., Вивдыч Ю. О. Функционирование бизнес-процессов организации на стадиях жизненного цикла // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020. Т. 9, № 1 (30). С. 264–267.
2. Азими́на Е. В., Сучкова М. Ю. Генезис стандартизации бизнес- процессов на основе концепции жизненного цикла организации // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2020. № 2 (52). С. 95–100.
3. Султанова Д. Ш., Багавеева А. Р. Роль федеральных и региональных институтов в развитии кооперационных связей кластеров // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 5 (143). С. 115–120.
4. Кунина Е. В. Влияние цифровых технологий на организационное развитие предприятия // Вестник РГГУ. Серия Экономика. Управление. Право. 2021. № 3. С. 8–20.
5. Ольга Н. М. О некоторых вопросах управления кадрами в Министерстве внутренних дел Российской Федерации в условиях формирования цифровой полиции // Труды Академии управления МВД России. 2021. № 3 (59). С. 98–107.
6. Иващенко Н. С. Определение этапа жизненного цикла организации // Международный научно-исследовательский журнал. 2020. № 12-3 (102). С. 32–36.
7. Калашникова И. В., Сигитова М. А. Менеджмент: линейная и спиральная динамика организационного развития // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2022. № 2 (65). С. 100–118.
8. Мацкуляк И. Д., Санин Н. В. Закономерности экономически безопасной реструктуризации российской промышленности // Вестник университета. 2022. № 10. С. 159–167.
9. Яровова В. В. Стратегическое управление предприятием в условиях ограничений и неопределенности // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 4. С. 281–284.
10. Торгумбаева А. А. Использование теории жизненного цикла Л. Грейнера в анализе российских корпораций // Вестник Челябинского государственного университета. 2020. № 2 (436). С. 277–281.
11. Бирюков С. А., Дьяков С. А. Корпоративные стандарты в области управления персоналом // Вестник Академии знаний. 2021. № 46(5). С. 60–70.
12. Чечулин И. А. Теоретико-методологические подходы к исследованию кризисных процессов // Теоретическая экономика. 2022. № 9 (93). С. 113–133.

13. Вакаева Е. А., Наконечная Т. В. Стратегический анализ как основа принятия управленческих решений // Инновации и инвестиции. 2020. № 11. С. 98–101.
14. Плетнёв Д. А., Козлова Е. В. Особенности отчуждения и оппортунизма работников российских компаний в зависимости от их приверженности к управленческим ролям // Вестник Челябинского государственного университета. 2023. № 3 (473). С. 156–169.
15. Жданов Д. А. Онтогенез человеческого капитала предприятия // Управленческие науки. 2023. Т. 13, № 1. С. 54–71.
16. Потапов Е. А. Директор по здравому смыслу: как перестать все контролировать и начать работать в команде. URL: <https://habr.com/ru/company/ITMA/blog/342212/> (дата обращения: 14.11.2024).
17. Беляева О. В. Внутренние механизмы финансовой стабилизации предприятия // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2012. № 2. С. 167–170.
18. Крыжановская О. А., Пыхтин А. И. Формирование вектора стратегического развития организации в условиях риска и неопределенности // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13, № 4. С. 24–39. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-4-24-39>
19. Крыжановская О. А., Логвинова И. О., Мухортов Д. В. Инструментарий менеджмента компаний в условиях критических вызовов внешней среды // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2021. Т. 11, № 1. С. 58–70.
20. Ершова И. Г., Свеженцева К. И., Ершов А. Ю. Критерии оценки эффективности бизнес-процессов предприятия в условиях цифровизации // Финансовый менеджмент. 2024. № 1. С. 123–131.

References

1. Pashuk N.R., Vivdych Yu.O. Functioning of business processes of the organization at the stages of the life cycle. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie = Azimuth of Scientific Research: Economics and Management*. 2020;9(1):264–267. (In Russ.)
2. Azimina E.V., Suchkova M.Yu. The genesis of standardization of business processes based on the concept of the organization's life cycle. *Tekhniko-tekhnologicheskie problemy servisa = Technical and Technological Problems of the Service*. 2020;(2):95–100. (In Russ.)
3. Sultanova D.Sh., Bagaveeva A.R. The role of federal and regional institutions in the development of cooperative ties of clusters. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudar-stvennogo ekonomicheskogo universiteta = Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics*. 2023;(5):115–120. (In Russ.)
4. Kunina E.V. The impact of digital technologies on the organizational development of the enterprise. *Vestnik RGGU. Seriya Ekonomika. Upravlenie. Pravo = Bulletin of the RSUH. The series Economics. Management. The Right*. 2021;3(8–20). (In Russ.)
5. Olga N.M. On some issues of personnel management in the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation in the context of the formation of digital police. *Trudy Akademii upravleniya MVD Rossii = Proceedings of the Academy of Management of the MIA of Russia*. 2021;(3):98–107. (In Russ.)

6. Ivashchenko N.S. Definition of the stage of the organization's life cycle. *Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal = International Scientific Research Journal*. 2020;(12-3):32–36. (In Russ.)
7. Kalashnikova I.V., Sigitova M.A. Management: linear and spiral dynamics of organizational development. *Vestnik Tikhookeanskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of the Pacific State University*. 2022;(2):109–118. (In Russ.)
8. Matskulyak I.D., Sanin N.V. Patterns of economically safe restructuring of the Russian industry. *Vestnik universiteta = Bulletin of the University*. 2022;(10):159–167. (In Russ.)
9. Yarovova V.V. Strategic enterprise management in conditions of limitations and uncertainty. *Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki = Humanities, Socio-Economic and Social Sciences*. 2023;(4):281–284. (In Russ.)
10. Torgumbaeva A.A. The use of L. Greiner's life cycle theory in the analysis of Russian corporations. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of the Chelyabinsk State University*. 2020;(2):277–281. (In Russ.)
11. Biryukov S.A., Dyakov S.A. Corporate standards in the field of personnel management. *Vestnik Akademii znaniy = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2021;(46):60–70. (In Russ.)
12. Chechulin I.A. Theoretical and methodological approaches to the study of crisis processes. *Teoreticheskaya ekonomika = Theoretical Economics*. 2022;(9):113–133. (In Russ.)
13. Vakaeva E.A., Nakonechnaya T.V. Strategic analysis as a basis for managerial decision-making. *Innovatsii i investitsii = Innovations and Investments*. 2020;(11):98–101. (In Russ.)
14. Pletnev D.A., Kozlova E.V. Features of alienation and opportunism of employees of Russian companies depending on their commitment to managerial roles. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of the Chelyabinsk State University*. 2023;(3):156–169. (In Russ.)
15. Zhdanov D.A. Ontogenesis of human capital of the enterprise. *Upravlencheskie nauki = Managerial Sciences*. 2023;13(1):54–71. (In Russ.)
16. Potapov E.A. Common sense director: how to stop controlling everything and start working in a team. (In Russ.) Available: <https://habr.com/ru/company/ITMA/blog/342212/> (accessed 14.11.2024).
17. Belyaeva O.V. Internal mechanisms of financial stabilization of the enterprise. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2012;(2):167–170. (In Russ.)
18. Kryzhanovskaya O.A., Pykhtin A.I. Formation of the vector of strategic development of the organization in conditions of risk and uncertainty. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2023;13(4):24–39. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-4-24-39>
19. Kryzhanovskaya O.A., Logvinova I.O., Mukhortov D.V. Tools of company management in conditions of critical challenges of the external environment. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2021;11(1):58–70. (In Russ.)
20. Yershova I.G., Svezhentseva K.I., Yershov A.Yu. Criteria for evaluating the effectiveness of business processes of an enterprise in the context of digitalization. *Finansovyi menedzhment = Financial Management*. 2024;(1):123–131. (In Russ.)

Информация об авторах / Information about the Authors

Беляева Ольга Владимировна, кандидат социологических наук, доцент кафедры менеджмента и инновации, Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет, г. Москва, Российская Федерация, e-mail: bels21973@yandex.ru, Researcher ID: AFL-9061-2022, ORCID: 0000-0003-2549-1013, Scopus ID: 57189525321

Olga V. Belyaeva, Candidate of Sciences (Sociology), Associate Professor of the Department of Management and Innovation, National Research Moscow State University of Civil Engineering, Moscow, Russian Federation, e-mail: bels21973@yandex.ru, Researcher ID: AFL-9061-2022, ORCID: 0000-0003-2549-1013, Scopus ID: 57189525321

Газизулина Ангелина Комилжоновна, магистрант кафедры менеджмента и инновации, Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет, г. Москва, Российская Федерация, e-mail: gazizulinaak@mail.ru, SPIN: 3262-7040

Angelina K. Gazizulina, Undergraduate of the Department of Management and Innovation, National Research Moscow State University of Civil Engineering, Moscow, Russian Federation, e-mail: gazizulinaak@mail.ru, SPIN: 3262-7040