

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

---

ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА

**Г. В. Широкова**

**ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ  
ОРГАНИЗАЦИИ:  
концепции  
и российская практика**

*2-е издание*

Издательство «Высшая школа менеджмента»  
Издательский дом Санкт-Петербургского университета  
2008

ББК 65.290  
Ш64

Рецензенты

д-р экон. наук, проф. **А. Н. Петров**  
(С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов);  
д-р физ.-мат. наук, проф. **С. Р. Филонович**  
(Гос. ун-т — Высшая школа экономики)

*Печатается по постановлению  
редакционно-издательского совета  
Санкт-Петербургского государственного университета*

**Широкова Г. В.**

Ш64      Жизненный цикл организации: концепции и российская практика / Г. В. Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — 2-е изд. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. — 480 с.

ISBN 978-5-9924-0031-1

В издании рассматриваются основные теоретические положения концепции жизненного цикла организации (ЖЦО), анализируются эмпирические исследования и подходы к формированию жизненных циклов компаний различных типов. Автором обобщен обширный теоретический материал по проблеме ЖЦО и разработана методология исследования жизненных циклов российских компаний. В работе приводятся результаты эмпирического исследования 600 российских компаний, на основе которых разработана модель ЖЦО для компаний, созданных «с нуля». Полученная модель жизненного цикла подробно анализируется с точки зрения поведения фирмы на разных стадиях организационного развития.

Книга предназначена для преподавателей, аспирантов, магистрантов и слушателей программ МВА школ бизнеса (менеджмента) и экономических факультетов вузов, для руководителей российских предпринимательских компаний.

ББК 65.290

ISBN 978-5-9924-0031-1      © Г. В. Широкова, 2007  
© Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2007

## Содержание

Введение .....	5
<b>Глава 1. Концепция жизненного цикла в современных организационных и управленческих исследованиях .....</b>	<b>13</b>
1.1. Концепция жизненного цикла: история развития и основные положения .....	14
1.2. Применение концепции ЖЦ в управленческих исследованиях .....	18
1.3. Выводы .....	46
<b>Глава 2. Теоретические положения и эмпирические исследования жизненных циклов организаций .....</b>	<b>49</b>
2.1. Основные положения концепции жизненного цикла организации .....	50
2.2. Сравнительный анализ моделей ЖЦО .....	64
2.3. Основные направления исследований в теории жизненного цикла организации .....	82
2.4. Эмпирические исследования жизненных циклов организаций .....	106
2.5. Выводы .....	116
<b>Глава 3. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний: результаты эмпирического исследования .....</b>	<b>119</b>
3.1. Организационные проблемы на разных стадиях жизненного цикла: теоретический и эмпирический анализ .....	121
3.2. Зависимость формирования жизненных циклов российских компаний от истории возникновения .....	158
3.3. Характеристики стадий жизненного цикла российских компаний, созданных «с нуля» .....	175
3.4. Выводы .....	191

<b>Глава 4. Создание организации</b>	
<b>и стадия становления ЖЦО .....</b>	<b>197</b>
4.1. Подходы к исследованию процессов	
возникновения новых организаций .....	198
4.2. Трансформация идеи в новое предприятие .....	214
4.3. Характеристики новых предприятий и их окружения .....	227
4.4. Факторы, влияющие на результативность	
деятельности новых компаний .....	239
4.5. Выводы .....	256
<b>Глава 5. Стадия роста ЖЦО:</b>	
<b>характеристики стадии и «болезни роста» .....</b>	<b>259</b>
5.1. Феномен роста молодых компаний:	
анализ основных зарубежных исследований .....	260
5.2. Исследования роста российских компаний .....	282
5.3. Типы роста компании .....	295
5.4. «Болезни роста» и методы их преодоления:	
опыт компании «Чайная ложка» .....	302
5.5. Выводы .....	319
<b>Глава 6. Стадия формализации ЖЦО:</b>	
<b>переход отпредпринимательства</b>	
<b>к профессиональному менеджменту .....</b>	<b>323</b>
6.1. Обзор исследований проблем перехода	
от предпринимательства	
к профессиональному менеджменту .....	324
6.2. Смена основателя профессиональным менеджером:	
подходы к исследованию вопроса .....	335
6.3. Факторы, влияющие на уход основателя .....	344
6.4. Сравнительный анализ деятельности фирм,	
управляемых основателями	
и наемными менеджерами .....	373
6.5. Выводы .....	391
Заключение .....	394
Приложение 1. Анкета пилотного проекта .....	409
Приложение 2. Анкета	
«Жизненные циклы российских компаний» .....	413
Литература .....	444

## ВВЕДЕНИЕ

Концепция жизненного цикла организации (ЖЦО), основанная на биологической аналогии жизненного цикла живого организма, развивается на протяжении последних нескольких десятилетий. Основное назначение концепции — объяснение изменений, которые происходят в организации с течением времени. Ученые разработали и представили довольно большое количество моделей ЖЦО, однако до сих пор между различными исследователями нет единого мнения относительно количества стадий и подхода к их определению. Одной из причин такого разнообразия могут быть различия в объектах исследования — какой тип организации выбирают ученые для создания своей модели?

Например, одна из первых моделей ЖЦО была посвящена жизненному циклу правительственной организации, дальнейшие исследования были направлены на создание моделей жизненного цикла как коммерческих, так и некоммерческих организаций и посвящены анализу стадий и их связи с происходящими организационными процессами. Некоторые исследования были направлены на определение общей модели технологических изменений, которая влияла на стадии организационного жизненного цикла [Abernathy, 1976], исследование организационной культуры и ее роли в предпринимательской активности во время создания и развития новых организаций [Pettigrew, 1979], анализ вновь созданных организаций [Galbraith, 1982], изучение организационной эффективности [Scanlan, 1980]. Меняющиеся приоритеты топ-менеджеров на разных стадиях жизненного цикла становились предметом исследований сразу нескольких авторов: [Churchill, Lewis, 1983; Dodge et al., 1994; Kazanjian, 1988; Smith, Mitchell, Summer, 1985]. Жизненный цикл

промышленных предприятий был центром исследования в течение нескольких десятилетий [Grimm, Smith, 1997; Miles, Snow, Sharfman, 1993], хотя и существуют разногласия относительно его обоснованности [Porter, 1980]. Концепция также применялась к разным типам организаций и направлениям бизнеса — например, для изучения издательского дела [Hall, 1976], закономерностей развития университетов [Levine, 1978; Cyert, 1978; Cameron, Whetten, Kim, 1987] и для исследования больниц [D'Aunno, Zuckerman, 1987], агентства космических исследований NASA [McCurdy, 1991], голливудской киностудии [Miller, Shamsie, 2001] и профессиональных сервисных организаций [Masurel Montfort, 2006].

Более ранняя литература по жизненным циклам организации носила скорее теоретический, чем эмпирический, характер, и исследователи сильно расходились в оценке количества стадий или этапов ЖЦО. Например, некоторые авторы предлагали модели из трех стадий [Downs, 1967; Lippitt, Schmidt, 1967; Scott, 1976; Katz, Kahn, 1978], другие считают, что стадий должно быть четыре [Lyden, 1975], есть модели, содержащие пять и более стадий, например, модель Грейнера состоит из пяти стадий [Greiner, 1972], модель Торберта содержит девять стадий [Torbert, 1974] и модель Адизеса — десять стадий [Adizes, 1979, 2004]. Разные авторы делают акцент на различном наборе уникальных характеристик каждой стадии их моделей. Однако, независимо от количества стадий, есть общее в выводах исследователей. Во-первых, наличие последовательности стадий ЖЦО. Во-вторых, каждая стадия является следствием предыдущей, и вернуться назад не очень просто. В-третьих, все модели рассматривают довольно широкий спектр организационных характеристик.

Некоторые ученые подвергают сомнению наличие закономерностей в развитии организации на основе лонгитюдных исследований конкретных организаций [Kimberly, Miles, 1980; Lester, Parnell, 1999; Lohdal, Mitchell, 1980; Miller, Friesen, 1984; Tichy, 1980]. Результаты показывают, что в жизни организации существует скорее неопределенность, а не детерминизм развития [Miller, Friesen, 1984]. Таким образом, можно сказать, что жизненный цикл — это в большей степени собирательная ин-

терпретация топ-менеджеров внутренней среды организации. Большинство фирм не обязательно переходят от одной стадии развития к другой в традиционном биологическом смысле [Lester, Parnell, 2002; Miller, Friesen, 1984; Lester, Parnell, Carraher, 2003].

Стадия жизненного цикла представляет собой широкий набор различных характеристик организационной деятельности [Dodge et al., 1994; Hanks et al., 1993; Quinn, Cameron, 1983]. Таким образом, чтобы понять, что представляет собой стадия ЖЦО, необходимо осознать, как эти характеристики изменяются во времени. Например, некоторые исследования демонстрируют, что топ-менеджеры обращают больше внимания на внешние проблемы на ранних стадиях цикла жизни и внутренние проблемы на стадиях роста и зрелости [Dodge, Robbins, 1992]. Кроме того, организация способна не только оставаться довольно продолжительное время на одной и той же стадии развития [Miller, Friesen, 1984], но и возвращаться на более ранние стадии [Drazin, Kazanjian, 1990] или банкротиться на ранних стадиях, иногда быстро продвигаясь к стадии упадка и смерти [Churchill, Lewis, 1983].

Значение понимания жизненного цикла организации для менеджеров заключается в идентификации имеющих место изменений, поскольку организации растут и развиваются [Beverland, Lockshin, 2001; Hanks et al., 1993]. В частности, Хэнкс [Hanks, 1990, p. 1] так определил значение «точной модели жизненного цикла» для менеджеров растущих фирм: «Она может обеспечить карту пути, идентифицирующую критические организационные переходы, а также и ловушки, которых организация должна стремиться избегать во время своего роста в размерах и сложности. Точная модель жизненного цикла может обеспечить график относительно добавления уровней управления, формализации организационных процедур и систем и пересмотра приоритетов организации. Она может помочь менеджменту понять, когда следует отказаться от успешных в прошлом стратегий или практик, которые будут препятствовать будущему росту фирмы».

Несмотря на то, что концепция ЖЦО существует уже довольно продолжительное время и активно используется зарубежными учеными в изучении особенностей развития органи-

заций, исследований, посвященных созданию эмпирических моделей ЖЦО<sup>1</sup>, было проведено относительно немного (см., напр.: [Hanks et al., 1993; Smith, Mitchell, Summer, 1985; Flynn, 2001; Lester, Parnell, Carraher, 2003; Mulford, 2004; Ной, 2006]), в нашей стране есть ряд работ, посвященных изучению жизненных циклов (см., напр.: [Яковенко, 1991]), однако новые компании, созданные «с нуля» после 1990-х гг., и динамика их развития с точки зрения концепции ЖЦО подробно не рассматривались. Это объясняется не только относительной молодостью российских компаний, но и довольно слабым проявлением интереса к данной проблематике. Небольшое количество работ российских авторов в основном посвящены либо интерпретации уже существующих моделей, либо попыткам создания теоретической модели без какого-либо эмпирического подтверждения [Кушелевич, Филонович, 2004; Семенов, 2001; Железняк, 2001; Филонович, 2001; Константинов, Липсиц, Филонович, 2002; Ивашковская, Константинов, Филонович, 2004].

Несмотря на то, что российские предпринимательские фирмы имеют недолгую историю развития — первые фирмы, созданные предпринимателями, появились примерно 20 лет назад и назывались «кооперативами», — практика отечественного бизнеса показывает, что существует специфика организационного роста и развития фирм, которая нередко выглядит как парадокс [Shekshnia, 2007]. В данной книге предпринята попытка изучения закономерностей развития российских предпринимательских фирм с точки зрения концепции жизненного цикла организации.

Целью работы является разработка модели жизненного цикла российских компаний, созданных «с нуля» на основе всестороннего изучения и обобщения имеющихся исследований по данной теме и анализа результатов собственного эмпирического исследования. В книге рассматриваются основные теоретические

---

<sup>1</sup> В рамках развития концепции ЖЦО существуют два направления — создание нормативных моделей и развитие эмпирических моделей. Наиболее популярными нормативными моделями на сегодняшний день являются модели Л. Грейнера [Greiner, 1972] и И. Адизеса [Adizes, 2007].



положения концепции жизненных циклов и анализируются эмпирические исследования и подходы к формированию жизненных циклов организаций. Обобщен обширный теоретический материал по проблеме ЖЦО и разработана методология исследования жизненных циклов российских компаний. В работе приводятся результаты эмпирического исследования 600 российских компаний, на основе которых разработана модель ЖЦО для компаний, созданных «с нуля». Полученная модель ЖЦО подробно анализируется с точки зрения поведения фирмы на разных стадиях организационного развития.

Структурно книга состоит из шести глав, введения, заключения, списка литературы и приложений.

Первая глава «Концепция жизненного цикла в современных организационных и управленческих исследованиях» посвящена анализу концепции жизненного цикла и ее значению для исследований, проводимых в рамках организационной и управленческой теории. В данной главе рассматривается история возникновения и основные положения концепции жизненного цикла, анализируются подходы к использованию концепции в различных социальных науках — антропологии, экономике, психологии и социологии. Проводится анализ конкретных примеров использования концепции в организационной и управленческой науке на разных уровнях анализа — отраслевом уровне, уровне популяции организации и организационном. Внутри организационного уровня рассматриваются жизненный цикл сотрудника, жизненный цикл продукта и жизненный цикл организационных способностей и знаний. В заключение главы сделаны выводы, полученные в результате сравнительного анализа применения данной концепции.

Во второй главе «Теоретические положения и эмпирические исследования жизненных циклов организации» представлен сравнительный анализ основных теоретических и эмпирических исследований, посвященных жизненным циклам организации. Глава содержит анализ моделей ЖЦО, предлагаемых различными авторами, анализ основных направлений исследований в теории жизненных циклов организации и взаимосвязь этих исследований с другими областями менеджмента. Результаты теоре-

тического анализа легли в основу разработки методологии эмпирического исследования российских компаний.

В третьей главе «Особенности формирования жизненных циклов российских компаний» представлена методология и результаты эмпирического исследования, проведенного на материалах 600 российских компаний, созданных «с нуля». В целях апробации методологии автором были выполнены два пилотных проекта, результаты которых рассматриваются в третьей главе. Первый пилотный проект был посвящен изучению организационных проблем на разных стадиях жизненного цикла. Результаты второго пилотного исследования позволили выявить особенности формирования жизненных циклов российских компаний в зависимости от истории возникновения — созданные «с нуля», возникшие в результате приватизации или с помощью иностранных инвестиций. На основе двух пилотных проектов была разработана методология основного эмпирического исследования и сформулированы гипотезы. Анализ результатов исследования показал, что российские компании, созданные «с нуля» основателями-предпринимателями, прошли в своем развитии три стадии жизненного цикла — стадию становления, стадию роста и стадию формализации. В последующих главах эти три этапа эволюции компаний рассматриваются более подробно.

Четвертая глава «Создание организации и стадия становления ЖЦО» посвящена первой стадии жизненного цикла организации, созданной «с нуля», — стадии становления. В главе рассматриваются теоретические подходы к исследованию процессов создания новых организаций, анализируется процесс трансформации предпринимательской идеи в новое предприятие, который иллюстрируется примером компании «Чайная ложка». Основное внимание уделяется анализу характеристик новых предприятий и проблем, с которыми они сталкиваются. На основе полученных данных эмпирического исследования выявлены факторы, влияющие на результативность деятельности новых компаний. Полученные результаты позволяют делать выводы о значимости различных факторов окружающей среды и типа стратегического поведения фирмы на первой стадии ЖЦО.

Пятая глава «Стадия роста ЖЦО: характеристики стадии и »болезни роста» посвящена более детальному изучению второй стадии жизненного цикла организации — стадии роста. В главе анализируются основные направления исследований, посвященных феномену роста молодых компаний. Приводятся результаты исследований консультационных фирм, которые были направлены на изучение процессов управления ростом в российских компаниях. В связи с тем, что рост может принимать самые разнообразные формы, в главе рассматриваются специфические типы роста компаний, проводится сравнительный анализ их достоинств и недостатков. В заключительной части главы представлена методика измерения «болезней роста», применение которой проиллюстрировано на примере одной из быстрорастущих санкт-петербургских компаний «Чайная ложка». Данная методика является удобным диагностическим инструментом для выявления «болезней роста» с целью разработки программы их преодоления.

В шестой главе «Стадия формализации ЖЦО: переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту» анализируется третья стадия ЖЦО — стадия формализации и перехода к профессиональному управлению. В первой части главы представлен обзор основных исследований проблем перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту и проводится анализ различных подходов к исследованию проблемы смены основателя наемным менеджером. Исследуется влияние личности основателя на развитие организации, и анализируются факторы, которые влияют на уход основателя. В заключительной части главы приводятся результаты эмпирического исследования, посвященного сравнительному анализу деятельности фирм, управляемых основателями и наемными менеджерами. Результаты исследования демонстрируют, что значимых различий между результатами деятельности фирм, управляемых основателями и наемными менеджерами, не обнаружено.

В заключении суммируются итоги исследования и предлагаются направления дальнейших теоретических и эмпирических исследований в области теории жизненных циклов организаций и основных стадий организационного развития.

Хотелось бы высказать искреннюю признательность коллегам по Высшей школе менеджмента СПбГУ, которые оказали неоценимую помощь советами и поддержкой на разных этапах написания этой книги. Прежде всего, огромная благодарность декану ВШМ В. С. Каткало за то, что вдохновил и показал перспективность данного направления научных исследований. Большое влияние на формирование научных взглядов автора оказали профессор Н. В. Расков, доцент Д. В. Овсянко и доцент Л. С. Серова. Сотрудничество с академическими журналами «Вестник СПбГУ. Серия Менеджмент» и «Российским журналом менеджмента» позволило значительно улучшить отдельные положения книги, которые публиковались в виде статей на протяжении последних трех лет на страницах этих журналов. Хочется также выразить искреннюю признательность профессору Стокгольмской школы экономики Фредерику Делмару, чьи советы и работа над совместными проектами подтолкнули автора на ряд дополнительных исследований предпринимательских фирм, результаты которых отражены в заключительных главах книги.

Отдельные слова благодарности следует высказать всем участникам научного проекта «Исследование жизненных циклов российских компаний», который продолжался в течение двух последних лет. Эти слова относятся к профессору В. Н. Мининой, доцентам Т. Н. Клеминой и В. Г. Беякову, аспирантам Д. М. Кнатько и А. И. Шаталову, студентам магистратуры Т. П. Козыревой и И. Ю. Либерману, которые оказали неоценимую помощь на всех стадиях проекта и написания этой книги.

Автор благодарен рецензентам — профессорам А. Н. Петрову и С. Р. Филоновичу, замечания и пожелания которых позволили значительно улучшить работу.

Безусловные слова признательности хочется выразить директору Издательского центра ВШМ СПбГУ Е. В. Лебедкиной, менеджерам Издательского центра Ю. О. Кушнareвой и Е. Г. Михайловой, литературному редактору А. В. Добровой, без которых данная книга не могла состояться.

## Глава 1

### КОНЦЕПЦИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЯХ

Концепция жизненного цикла (ЖЦ) является одной из наиболее широко используемых в социальных науках: мы можем обнаружить ее применение при анализе феноменов развития или взросления самых различных социальных объектов — от индивидуумов до отдельных организаций и их совокупностей. Однако ее значение и применение весьма разнообразны и порой подвергаются серьезной критике [Elder, 1978; Featherman, 1983; Murphy, 1987]. Строго говоря, концепция используется для описания процессов взросления и смены поколений, управляемых механизмами воспроизводства в природных популяциях. При этом термины «жизненный цикл», «жизненный промежуток» и «жизненный путь» довольно часто используются как синонимы.

Данная глава<sup>1</sup> посвящена анализу концепции жизненного цикла и ее значению для исследований, проводимых в рамках организационной и управленческой теории. Структурно глава состоит из трех частей: в первой части рассматривается история возникновения и основные положения концепции жизненного цикла, анализируются подходы к использованию концепции в различных социальных науках — антропологии, экономике, психологии и социологии; вторая часть посвящена анализу конкретных примеров использования концепции в организацион-

---

<sup>1</sup> Отдельные положения главы были впервые опубликованы в: [Ширкова, Клемина, Козырева, 2007].

ной и управленческой науке на разных уровнях анализа. В третьей части сделаны выводы на основе сравнительного анализа применения данной концепции.

### **1.1. Концепция жизненного цикла: история развития и основные положения**

В социальных науках можно наблюдать довольно много примеров заимствований из других дисциплин, например, биологии, и использования метафор и аналогий с целью упрощения представления сложных социальных явлений и создания знакомых и понятных схем и образов в научном мышлении. Большинство социальных концепций жизненного цикла можно соотнести с тремя основными научными областями XIX в.: биологией (взаимосвязь между развитием индивида и историческим развитием вида [Coleman, 1971; Mayr, 1982]), философией (взаимосвязь между источником и эволюцией форм семьи и сходство систем от примитивной беспорядочности до патриархальной моногамии [Leibowitz, 1969]) и ранней психологией (онтогенез человека — от зачатия до смерти [Reinbert, 1979]). Многие из этих концепций согласуются с эволюционной теорией Дарвина, оказавшей непосредственное и достаточно сильное влияние на ряд социальных наук.

В целом концепция жизненного цикла возникла в конце XIX в. как комплекс идей, включающих в себя идеи наследственности и развития на уровне индивидуумов и организмов, а также адаптации, выживания и вымирания на уровне отдельных видов и целых популяций живых организмов. Доминировавшая тогда модель цикла предполагала нелинейный процесс изменений (трансформаций), которым подвергается организм в своем развитии с течением времени, от ранних стадий существования до последующего поколения. В качестве неотъемлемых характеристик жизненного цикла рассматривались успешные формы (стадии), необратимое развитие (взросление или старение) и воспроизводство форм (смена поколений). Альтернативные концепции жизненного цикла не содержат все три упомянутых элемента. Так, идея взросления как продолжительность между на-

### 1.1. Концепция жизненного цикла: история развития и основные положения

---

чалом (рождением) и концом (смертью) является центральной в концепции «жизненной протяженности», исключающей такие элементы жизненного цикла, как стадии и смена поколений. «Жизненный путь», со своей стороны, подразумевает длительность и последовательность стадий или фаз в процессе взросления, но исключает смену поколений. «Жизненный путь» представляет собой конструкт на индивидуальном уровне, хотя и связан с происходящими в семье и обществе в целом социальными процессами.

Понятий жизненного цикла существует множество, а их использование довольно часто носит противоречивый характер. Большинство исследований, основанных на концепции жизненного цикла, делают основной акцент на развитие как процесс, побуждаемый популяцией, с одной стороны, или как на детерминированную последовательность форм — с другой. Столь разное применение термина основано на различных предпосылках, различном отношении ко времени и различным путях развития, концептуализируемых в различных терминах стадий или переходов, взросления и/или смены поколений.

В качестве метафоры, или «упрощенной модели», жизненный цикл является первоосновой анализа. Однако когда концепция жизненного цикла касается фундаментальных предположений относительно времени и различий, он принимается априори. Например, классическая восьмистадийная модель Эриксона [Erikson, 1963] психологических кризисов в жизненном цикле имеет прямую отсылку к эволюционной теории и предполагает, что «онтогенез... — это неизбежный и внутренний порядок борьбы» [Erikson, 1968, p. 292] от младенчества до старости. Данная стадийная модель традиционно рассматривается как прямое применение концепции жизненного цикла. Однако она представляет собой не тестирование модели жизненного цикла, а скорее предположение о ее существовании, хотя и не учитывает воспроизводство и смену поколений на популяционном уровне.

Концепция Д. Левинсона о «сезонах человеческой жизни» — детстве, раннем, среднем и позднем взрослом возрасте, каждый из которых включает в себя несколько стадий, также основана на предпосылке времени как зависящей непосредственно от воз-

раста индивидуума последовательности стадий, соотнесенной с необходимостью решения определенных задач развития [Levinson, 1986]. Согласно данной концепции, периоды стабильности чередуются с периодами сомнений индивидуума в правильности принятых ранее жизненных решений и соответствующих трансформаций. Социальная же (популяционная) проблема смены поколений и в этом случае исключена из зоны внимания автора.

К числу стадийных психологических теорий также относятся нормативно-кризисные модели [Clausen, 1986], в которых время определяется стадиями развития и различиями, имеющими отношение к индивидуальным переходам (удачным или неудачным) через ранние предопределенные стадии.

Концепция жизненного цикла нашла свое применение и в экономической теории. В своих рассуждениях о том, «как мы живем», Фач рассматривает жизненный цикл как «константу человеческого существования», в которой «успех трудных решений» перемежается курсом современной жизни [Fuchs, 1983, p. 6, 76]. Его предположения основаны на анализе, тестирующем гипотезу о специфике жизненного цикла, начиная с инвестиций в человеческий капитал («время для посева — взрослые в возрасте 25–44 лет») и потребления человеческого капитала («время для сбора урожая — 45–64 лет») в ходе предполагаемого экономического жизненного цикла.

В современных экономических науках, однако, априорное предположение о времени и различиях часто является скорее двусмысленным, чем точно определенным. В некоторых исследованиях жизненный цикл упоминается как «преходящий», используется в общем смысле временного характера или направления, которые неясно определены в предпосылках и напрямую не протестированы. Примерами могут служить такие концепции современной неоклассической экономической теории, как «функция потребления», «временный доход» [Friedman, 1957], «жизненный цикл зарабатывания» [Weiss, 1986] и «человеческий капитал» [Becker, 1964; Schultz, 1963].

Аналитический обзор использования концепции жизненного цикла в исследованиях человеческого капитала представлен в



### 1.1. Концепция жизненного цикла: история развития и основные положения

---

работе [Blaug, 1980]. Автор полагает, что основное направление исследований человеческого капитала рассматривает распространение, или вариацию, индивидуальных «вкусов» и «способностей» как данность и предполагает, что индивидуальное поведение (выбор) в настоящем напрямую коррелирует с будущим (особенно с будущими ценностями рынка рабочей силы, обычно измеряемого как альтернативный доход для будущего образования, работы, здоровья и т. д.). Здесь неявный жизненный цикл является скорее концепцией «жизненной протяженности», т. к. чем более гладкой является траектория жизненных ценностей, необходимых в настоящем, тем большую выгоду индивидуум получает для себя в будущем.

Другие исследования в рамках экономической теории рассматривают концепцию жизненного цикла под углом зрения микроэкономики без отказа от самой идеи. В этих исследованиях «жизненный цикл» используется метафорически — как «упрощенная модель» для тестирования более точно сформулированных гипотез, имеющих отношение ко времени и разнообразию. Примером может служить анализ экономической деятельности фирм, домашних хозяйств и рынков, представленный в работах [Winston, 1982, 1988]. Автор полагает, что время рассматривается в экономическом анализе как «просто разнонаправленное линейное движение (или поток), экзогенное к экономическим субъектам» [Winston, 1982, p. 13]. Время направляет события последовательно в аналитическом смысле и, поскольку оно необратимо, охватывает перспективу событий экономических субъектов в прошлом, настоящем и будущем. Здесь применима концепция «жизненного пути» с временной протяженностью событий, с индивидуальной временной перспективой, определяющей время и формы разнообразия. Основное предположение Уинстона заключается в том, что люди живут и действуют во временной перспективе, время рассматривается как события, последовательно происходящие в прошлом, настоящем или будущем.

Другие социальные науки демонстрируют определенное разнообразие в своих явных и неявных предположениях и упрощенных моделях, относящихся ко времени и различиям в

жизненной протяженности социальных субъектов на разных уровнях анализа — индивидуальном, семейном и организационном. Так, «жизненный цикл» упоминается в относительно молодых теориях человеческого развития в социологии [Featherman, Lerner, 1985; Feratherman, 1986], в модели достижения статуса [Featherman, Hauser, 1978], в моделях возрастной стратификации [Riley, 1987] и последовательности жизненных событий [Hogan, 1978; Marini, 1984], в теории развития семьи [Hareven, 1978a, b; Grebenik, Hohn, Mackensen, 1989], в демографических моделях жизненных циклов и популяционных характеристик [Coale, 1972; Preston, 1982]. Все эти исследования используют различные концепции жизненного цикла с теми или иными дополнениями — от строгих эволюционных предположений относительно последовательности стадий или популяционных процессов до широкого применения метафор и моделей.

Рассмотрим, каким образом концепция жизненного цикла используется в современной управленческой и организационной науке. Для этого были выбраны три уровня анализа: надорганизационный уровень (отрасль, организационная популяция), системный, или организационный (организация в целом), и индивидуальный, или внутриорганизационный (сотрудник, продукт, знания и динамические способности).

## **1.2. Применение концепции ЖЦ в управленческих исследованиях**

**Жизненный цикл отрасли.** Традиционная модель жизненного цикла отрасли, используемая большинством исследователей, предполагает четыре стадии развития отрасли: вновь возникшая отрасль, растущая отрасль, зрелая отрасль и отрасль в состоянии упадка, или кризиса. Наиболее известный анализ жизненного цикла отрасли принадлежит Майклу Портеру [Портер, 2001a, 2001b], характеризующий каждую стадию жизненного цикла отрасли с точки зрения конкурентной динамики. В целом на каждой стадии Портер присваивает отрасли определенные структурные характеристики, включающие число и размер фирм, уровень технологической и стратегической неопределен-

ности, издержки, цены, покупателей, характеристики конкурентов и интенсивность конкуренции. Важной характеристикой стадий жизненного цикла являются барьеры входа и выхода, а также барьеры мобильности, свойственные отрасли. С точки зрения стратегий, применяемых организациями на разных стадиях жизненного цикла отрасли, Портер четко называет четыре возможные стратегии в отраслях на стадии кризиса: 1) стратегия выхода из бизнеса и быстрого изъятия капитала, 2) использование стратегии «сбора урожая», 3) захват и удержание лидерства и 4) занятие ниш [Портер, Хэриган, 2001]. На остальных стадиях жизненного цикла отрасли возможно использование компанией любой стратегии. В целом разные стадии жизненного цикла отрасли характеризуются количеством и разнообразием применяемых стратегий, при этом, как правило, использование стратегии международной экспансии наиболее вероятно в зрелых отраслях.

Работа Портера является основополагающей для анализа стадий жизненного цикла отрасли и конкурентной динамики. Многие дальнейшие исследования характеристик стадий жизненного цикла отрасли подтверждают описание стадий, представленное Портером. Например, Саймонс [Simons, 2003] путем проведения эмпирического исследования выявил, что число производителей максимально на ранних стадиях жизненного цикла, а затем значительно уменьшается.

Еще одна полезная концепция эволюции отрасли, сформулированная Дж. Муром в работе [Moore, 1991], рассматривает различные этапы с точки зрения потребителей. Мур полагает, что первыми пользователями продуктов оказываются инноваторы и «ранние сторонники» — потребители, для которых решающее значение имеет функциональность. На этой фазе самые качественные продукты с самым большим количеством функций стоят дорого. Мур отмечает, что после того, как требования к функциональности удовлетворены и производители сосредотачиваются на надежности, нужной потребителям, которых он назвал «ранним большинством», рынок резко расширяется. Третья волна роста рынка возникает, когда основания инновации и конкуренции смещаются к удобству. На этой стадии на

рынке появляется «позднее большинство» потребителей. Модель Мура основана на том, что совершенствование технологий может достичь уровня, при котором потребности рынка в качестве какого-то из показателей будут удовлетворены. В дальнейшем идеи Мура были развиты Кристенсенем в его теории «подрывных инноваций» [Кристенсен, 2004]. По его мнению, движущей силой перехода отрасли на следующую фазу жизненного цикла является так называемый «переизбыток качества» — состояние рынка, при котором производители достигают уровня качества продукта, позволяющего с избытком удовлетворять требования рынка к надежности, и когда основания конкуренции смещаются к удобству [Кристенсен, 2004, с. 199].

Однако до сих пор достаточно сложно оценить факторы и критерии эффективности деятельности компаний на разных стадиях жизненного цикла отрасли. Джованович и МакДональд [Jovanovic, MacDonald, 1994] эмпирическим путем выявили, что компании, которые сумели внедрить свои разработки на ранних стадиях развития отрасли, в дальнейшем получали наивысшую прибыль. Это во многом связано с экономией на масштабах, которой удастся добиться тем, кто раньше других внедрил свои разработки на рынок. Таким образом, как показали ученые, технологическое преимущество, особенно на ранних стадиях развития отрасли, может стать источником устойчивых конкурентных преимуществ в будущем.

**Жизненный цикл организационных популяций.** Вторым примером использования метафоры жизненного цикла в организационной и управленческой науке на надорганизационном уровне являются концепции школы организационной экологии. Пионерной работой данной школы является статья М. Ханнана и Дж. Фримена «Экология организационных популяций», опубликованная в конце 70-х гг. [Hannan, Freeman, 1977].

Организационная экология переключила внимание исследователей с изучения процессов адаптации отдельных организаций, пусть даже и доминирующих на рынке, на процессы, охватывающие целые группы организаций, имеющих общие черты, т. е. организационные популяции. Под организационной популяцией понимается совокупность организаций с одинаковой

организационной формой, делающей их экологически сходными, наблюдаемая в определенных временных и территориальных границах. В свою очередь, ключевое понятие организационной формы определяется как совокупность наблюдаемых характеристик, влияющих на степень соответствия организации изменчивой окружающей среде [Радаев, 2005]. Многочисленные эмпирические исследования различных организационных популяций в 70–90-х гг. прошлого века подтвердили существование стадий их развития, сходных со стадиями развития популяции живых организмов, выявленными биоэкологией.

Процесс появления новых популяций рассматривается практически как непрерывный, что связано с непрерывностью появления новых организационных форм в рамках уже существующих популяций, т. е. вариаций. Позитивно отобранные внешней средой с точки зрения способности добывать ресурсы организационные формы начинают распространяться и приобретать легитимность, что, в свою очередь, стимулирует их дальнейшую диффузию. В результате плотность (т. е. численность) новой популяции будет расти до тех пор, пока ограниченность ресурсов и конкуренция не приведут к замедлению роста или даже упадку и полному исчезновению популяции. Таким образом, мы вновь можем наблюдать стадии появления, роста, упадка и исчезновения популяции.

В 80–90-е гг. прошлого века значительное внимание представителей организационной экологии уделяется жизненным показателям организаций, образующих популяцию, прежде всего — уровням рождаемости и смертности и факторам, на них влияющих [Carroll, Hannan, 2000; Carroll, Hannan, 1989]. По мнению исследователей, уровни рождаемости и смертности организаций, влияющие на динамику популяцию, в значительной мере определяются процессами конкуренции и легитимизации. В частности, уровень рождаемости находится в прямой зависимости от степени легитимности данной организационной формы: форма, рассматриваемая как само собой разумеющийся способ организации той или иной деятельности, облегчает мобилизацию ресурсов и уменьшает издержки создания новой организации. В то же время интенсивная конкуренция между членами попу-

ляции за ресурсы ведет к снижению уровня рождаемости организаций и увеличению уровня их смертности.

Более широкую основу экологического подхода образует эволюционная теория, которая подчеркивает исторически обусловленный характер изменений. Поэтому здесь отрицается существование универсальной, наиболее эффективной формы организационного устройства, а развитие перестает отождествляться с прогрессом (т. е. переходом к более эффективным организационным формам). Вместо этого обращается внимание на то, что среда порождает разные организационные формы, каждая из которых имеет свои шансы на выживание и распространение, а развитие принимает множественные направления. Важно и то, что эволюционный механизм не сводится к процессам кумулятивных изменений, происходящим в результате естественного отбора, а немалое внимание уделяется случайным, вероятностным изменениям [Радаев, 2005].

С точки зрения организационной экологии изучение популяций организаций находится на втором уровне экологического анализа. В работе [Carroll, 1984] отмечается, что организационная экология рассматривает три уровня анализа. Организационный уровень — первый уровень анализа — вовлекает исследования процессов жизненного цикла в отдельной организации. Эта область исследований получила название *организационной демографии*, в ней обычно используется *подход развития* (*developmental approach*) для изучения эволюции организаций. Исследования популяций организаций определяются как *популяционная экология*, они концентрируются как на росте и упадке популяций, так и на изучении процессов взаимодействия между несколькими популяциями. Эволюционная теория интегрируется с экологической наукой на этом уровне анализа с помощью применения *подхода отбора* (*selection approach*). Третий уровень анализа включает в себя изучение сообщества популяций, определяемых как «собрание всех популяций, которые живут вместе в одном регионе» [Roughgarden, 1979, p. 295]. Исследования на этом уровне основаны на *макроэволюционном подходе* (*macroevolutionary approach*), который связан с проблематикой возникновения и исчезновения новых организационных форм [Carroll, 1984].

Подход с точки зрения организационного отбора получил свое развитие начиная с работы [Hannan, Freeman, 1977], в которой утверждается, что организации преимущественно не адаптивны, а характеризуются сильной структурной инерцией. Авторы полагали, что доминирующим механизмом социальных изменений является процесс естественного отбора, который управляется конкуренцией и ограничениями в окружающей среде. Они также поддержали переход от организационного к популяционному уровню анализа и предложили динамическую модель организационных изменений, которая является вероятностной и не предполагает состояния временного равновесия. Авторы считают, что, проводя исследования организаций с точки зрения предлагаемой перспективы, аналитики могли бы получить ответ на один из самых важных вопросов: как возникает разнообразие организационных форм? Разнообразие организационных форм объясняется здесь действием принципа изоморфизма, который обозначает процесс воспроизведения организациями сходных характеристик в результате столкновения со сходными вариативными условиями окружающей среды [Радаев, 2005].

В дальнейшем Олдрич в работе [Aldrich, 1979] связал подход отбора с организационной теорией и подверг еще более существенной критике эволюционный подход в популяционной экологии. Используя концептуальную схему Кэмпбелла [Campbell, 1969], Олдрич характеризует эволюцию как последовательность трех стадий: вариация, отбор и выживание (variation, selection, retention). Организационная вариация является существенной предпосылкой отбора, причинами подобных вариаций могут быть внешние факторы. Вторая стадия (стадия отбора) основывается на механизме исчезновения конкретных типов организаций. Исчезновение может произойти с помощью любого типа организационной смерти: ликвидация предприятия, поглощение другой компанией или радикальная трансформация. Механизмом исчезновения являются обычно условия окружающей среды. Таким образом, ключевой предпосылкой организационного выживания является взаимодействие постоянно изменяющейся организационной формы и условий окружающей среды [Freeman, 1981]. Последней стадией является стадия вы-

живания или сохранения. В формальной организации это не является такой проблемой, как в биологических организмах, так как теоретически организация может быть бессмертной. Действительно, выживание является структурной проблемой: организации с благоприятными характеристиками не должны их утрачивать в результате постепенных изменений.

Как отмечается в работе [Freeman, 1981], данная трехстадийная модель довольно уязвима для критики, поскольку предполагает последовательный, линейный процесс, в то время как все три стадии могут протекать одновременно. Еще один недостаток модели заключается в теоретическом утверждении, что организационная смертность является основной движущей силой естественного отбора. На самом деле вследствие потенциала бессмертия формальной организации это утверждение является слишком безапелляционным для организационной экологии.

Итак, основным выводом организационной экологии можно назвать тот факт, что механизм адаптации, на котором концентрируется множество современных теорий менеджмента и выражающийся в видоизменении существующих организационных форм, заменяется механизмом отбора, связанным с исчезновением организационных форм, не прошедших через горнило конкуренции. Если в первом случае речь идет о достижении более высокого уровня эффективности, то во втором случае главным мотивом становится выживание организации. Таким образом, изоморфные изменения происходят не столько вследствие приспособления, приводящего к трансформации ранее возникших организационных форм, сколько в результате отбора, восстанавливающего нарушенное равновесие путем вытеснения с рынка «отбракованных» организаций. При этом нарастает организационное разнообразие по причине возникновения новых организационных форм [Радаев, 2005, с. 101].

**Жизненный цикл организации (ЖЦО).** Одной из наиболее ранних работ, посвященных концепции ЖЦО, является [Haire, 1959]. Дальнейшие исследования были направлены на создание различных моделей ЖЦО или посвящены анализу стадий и их связи с происходящими организационными процессами. Напри-



мер, некоторые исследования были посвящены определению общей модели технологических изменений, которая влияла на стадии организационного жизненного цикла [Abernathy, 1976], исследованию организационной культуры и ее роли в предпринимательской активности во время создания и развития новых организаций [Pettigrew, 1979], анализу вновь созданных организаций [Galbraith, 1982], изучению организационной эффективности [Scanlan, 1980]. Концепция также применялась к разным типам организаций и направлениям бизнеса, например, для изучения издательского дела [Hall, 1976], закономерностей развития университетов [Levine, 1978; Cyert, 1978; Cameron, Whetten, Kim, 1987], для исследования больниц [D'Aunno, Zuckerman, 1987], агентства космических исследований NASA [McCurdy, 1991] и голливудской киностудии [Miller, Shamsie, 2001].

Более ранняя литература по жизненным циклам организации носила скорее теоретический, чем эмпирический характер, и исследователи сильно расходились в оценке количества стадий, или этапов, ЖЦО. Например, некоторые авторы предлагали модели из трех стадий [Downs, 1967; Lippitt, Schmidt, 1967; Scott, 1976; Katz, Kahn, 1978], другие считают, что стадий должно быть четыре [Lyden, 1975], есть модели, содержащие пять и более стадий, например, модель Грейнера состоит из пяти стадий [Greiner, 1972], модель Торберта содержит девять стадий [Torbert, 1974] и модель Адизеса — десять стадий [Adizes, 1979, 2004]. Разные авторы делают акцент на различном наборе уникальных характеристик каждой стадии их моделей<sup>2</sup>. Однако независимо от количества стадий есть общее в выводах исследователей. Во-первых, наличие последовательности стадий ЖЦО. Во-вторых, каждая стадия является следствием предыдущей, и потому вернуться назад не очень просто. В-третьих, все модели рассматривают довольно широкий спектр организационных контекстуальных характеристик.

Если обобщить это многообразие подходов к количеству и названию стадий, то в целом в жизненном цикле организации

---

<sup>2</sup> Более подробно сравнительный анализ моделей жизненного цикла организаций см.: [Широкова, Серова, 2006].

можно выделить четыре основные стадии развития<sup>3</sup>: стадию становления, стадию роста, стадию зрелости и стадию упадка, которая может перейти в стадию обновления. Во время стадии становления и раннего развития компания является монопродуктовой [Scott, 1976] и может быть охарактеризована как «шоу одного человека» [Adizes, 1979] во главе с основателем компании, который берет на себя ответственность за все аспекты управления, включая оперативное ежедневное управление. Организация на этой стадии нацелена на выживание и создание собственной ниши на рынке. При этом обычно используются технологическое преимущество, инновационность и предпринимательство [Lyden, 1975; Greiner, 1972; Lorange, Nelson, 1987]. Первостепенной заботой организации на этой стадии является поиск источников денежных ресурсов для обеспечения ее выживания [Adizes, 1979; Kimberly, 1979]. Методы, с помощью которых организация достигает долгосрочной стабильности, — это долгие часы работы [Greiner, 1972], неформальные коммуникации и неформальная организационная структура [Greiner, 1972; Torbert, 1974], высокий уровень централизации и сильное лидерство [Scott, Bruce, 1987].

В течение стадии роста начинается быстрая экспансия и расширение. Организация на этой стадии способна производить более чем один продукт [Scott, 1976]. Необходимость планирования является следствием растущего размера компании и усложнения операций [Downs, 1967]. Больше внимания уделяется установлению правил и процедур и достижению стабильности организационной структуры [Katz, Kahn, 1978]. На этой стадии очень важным для выживания компании является способность основателя делегировать полномочия. Отличительными особенностями этой стадии являются: более формализованная структура [Katz, Kahn, 1978], фокусирование на решении задач [Torbert, 1974], функциональная специализация и департаментализация [Scott, 1976].

---

<sup>3</sup> Существуют также довольно сильные теоретическое и эмпирическое обоснования выделения пяти стадий развития организации: становления, накопления, зрелости, диверсификации и упадка [Hanks et al., 1993; Miller, Friesen, 1984].

На стадии зрелости учрежденные правила и процедуры приводят к созданию жесткой организационной структуры, которая сдерживает способность организации к адаптации и проведению организационных изменений [Lippitt, Schmidt, 1967]. Кимберли отмечает, что процесс институционализации посредством создания организационных норм, ценностей и структур увеличивает стабильность на ранних стадиях организационного развития [Kimberly, 1979]. Однако в то же самое время этот процесс формализации снижает инновационность, гибкость и способность организации адаптироваться к происходящим изменениям в окружающей среде, что постепенно приводит к гибели организации [Peters, Waterman, 1982]. Некоторые возможные стратегии для улучшения гибкости — это применение матричной организационной структуры, создание информационной системы, работающей в режиме реального времени [Greiner, 1972], развитие многопродуктовой линейки и использование децентрализации и диверсификации [Scott, 1976]. Другой проблемой этой стадии является то, что организации стараются развивать программы деятельности, которые могут помочь повторить более ранний успех, но само существование таких программ вызывает организационную инертность и сопротивление изменениям.

Следующая стадия ЖЦО — стадия упадка, которая является закономерным результатом начального успеха, часто приводящего к структурной жесткости и культурной инертности [Lorange, Nelson, 1987]. Как только организация перешла от стадии зрелости к упадку, организационный климат начинает характеризоваться нереалистичным оптимизмом, слабыми коммуникациями, приверженностью старой стратегии, конформизмом, консерватизмом и отсутствием доверия [Nystrom, Starbuck, 1984; Pfeffer, 1981; Lorange, Nelson, 1987; Adizes, 1979]. Все это в дальнейшем обостряется растущей конкуренцией между политическими коалициями, увеличением конфликтов и «менеджеральной паранойей» [Pfeffer, 1981; Adizes, 1979]. Жесткая организационная структура препятствует организационным изменениям, а политический климат внутри организации делает ее неспособной к адекватному восприятию изменений во внешней среде.

Более того, ни организационная структура, ни процесс принятия решений, ни информационные управленческие процедуры не отвечают больше организационным потребностям.

После стадии упадка организация или умирает, или может начать новую жизнь, вступив в стадию обновления. Если организация способна на реорганизацию и полное обновление, она может выжить и продолжить свое существование. Во многих случаях, однако, подобные обновления и драматичные изменения требуют смены состава топ-менеджеров [Adizes, 1979]. Если же организационные изменения не могут быть успешно проведены и сохраняется старая организационная практика управления, то организация неизбежно погибает.

Вследствие того, что организации находятся в постоянном процессе адаптации и изменений и демонстрируют уникальный набор характеристик каждой стадии развития, то способность идентифицировать каждую конкретную стадию организационного развития может помочь в формулировании стратегии организации, определении рисков и возможностей, а также в управлении организационными изменениями.

В целом метафора жизненного цикла широко используется для объяснения причин развития и изменений в организации. Довольно сильное обоснование применения данной концепции для изучения организаций в динамике представлено в работе [Kimberly, Miles, 1980]. По мнению авторов, биологическая наука предлагает довольно конкретные модели и концепции, которые, на первый взгляд, обеспечивают более глубокое понимание организационной жизни и очень полезны для изучения некоторых важных событий в развитии организации. Организационное рождение, жизнь и смерть можно представить в терминах становления, роста, зрелости и упадка, что являет собой обобщенную модель жизненного цикла организации, достоверность которой подтверждена многочисленными эмпирическими исследованиями в разных странах на примерах разных отраслей (см., напр.: [Hanks et al., 1993; Miller, Freisen, 1984; Lester et al., 2003]). Для организаций, так же как и для людей, условия рождения и раннего детства могут повлиять на дальнейшее развитие в значительной степени. В то же время

поведение как организаций, так и людей во многом зависят от комбинации внутренних и внешних факторов, влияющих на это поведение.

Однако, несмотря на это, существует ряд вопросов, которые подвергают сомнению использование данной метафоры применительно к организациям. В частности, в критической литературе обсуждаются два основных вопроса. Во-первых, биологические организмы начинают умирать с момента своего рождения. Смерть является неотъемлемой характеристикой всех живых организмов. Однако мы не можем сказать то же самое об организациях. Нет ничего в жизни организаций, что указывало бы на неизбежность смерти. Во-вторых, четкая последовательность и предсказуемость стадий развития биологических организмов от простых к более сложным не обязательны для организаций, хотя возможны некоторые общие характеристики в моделях развития конкретного кластера организаций.

**Жизненный цикл сотрудника.** Говоря об использовании метафоры жизненного цикла при изучении поведения индивидуумов внутри организации, с нашей точки зрения необходимо выделять две группы концепций, между которыми тем не менее существует тесная связь. С одной стороны, это концепции карьерного развития, трактующие карьеру как непрерывную последовательность должностей/видов работ, занимаемых/выполняемых индивидуумом в ходе своей трудовой жизни в рамках одной или нескольких организаций. С другой стороны, это концепции управления персоналом/человеческими ресурсами в рамках одной организации, выходящие за рамки проблем планирования и управления карьерой.

Концепции, входящие в первую группу, пытаются идентифицировать основные стадии индивидуальной карьеры и выявить те особенности поведения индивидуума, которые характерны для каждой из них и одновременно значимы для организации, например, такие, как удовлетворенность работой и вовлеченность в нее, организационная лояльность и приверженность, текучесть, абсентеизм и т. д. (см., напр.: [Ornstein, Cron, Slocum Jr., 1989; Super, Hall, 1978]). Наиболее известной среди них является концепция стадий карьеры Д. Супера и Д. Холла

[Super, Hall, 1978], согласно которой сотрудник в рамках своей внутриорганизационной карьеры проходит следующие стадии:

- ♦ *стадию испытания*, для которой характерны попытки идентифицировать собственные профессиональные интересы и возможности и оценить соответствие между ними и выбранной работой;
- ♦ *стадию формирования*, на которой сотрудник демонстрирует рост своего вклада в деятельность организации, организационной лояльности и приверженности дальнейшему карьерному росту;
- ♦ *стадию поддержания, роста или упадка* в зависимости от организационных и личных факторов.

Особую группу концепций карьерного развития составляют концепции *карьерного плато*, под которым обычно понимается та точка в организационной карьере сотрудника, начиная с которой вероятность его дальнейшего продвижения по служебной лестнице приближается к нулю. Одной из наиболее известных концепций здесь является модель управленческой карьеры, предложенная в конце 70-х гг. американскими исследователями Т. Ференсом, Дж. Стонером и К. Уорреном [FERENCE, Stoner, Warren, 1977]. С их точки зрения оценить состояние управленческой карьеры сотрудника на определенный момент времени можно с помощью двух параметров: *вероятности дальнейшего продвижения* (оценка в организации его шансов подняться на следующую ступень иерархии) и *эффективности работы на текущей должности* (опять же с точки зрения организации). Сочетание этих параметров дает четыре возможных состояния управленческой карьеры и, соответственно, четыре группы сотрудников организации.

Первую группу составляют так называемые «*подающие надежды*», или «*обучающиеся*». Это сотрудники, обладающие высоким потенциалом с точки зрения карьерного продвижения, текущая работа которых, однако, не отвечает предъявляемым требованиям. К этой группе в первую очередь относятся новые сотрудники организации, процесс психологической, производственной и организационной адаптации которых еще не закон-

чен. В качестве «подающих надежды» авторы рассматривают также тех сотрудников, которые недавно были назначены на другую должность в той же организации и также сталкиваются с проблемами адаптации.

Ко второй группе — «звездам» — относятся сотрудники, характеризующиеся высокими текущими достижениями и значительным карьерным потенциалом.

Третью группу — «*солидные граждане*» — составляет, по мнению авторов, большая часть сотрудников любой организации. Для них характерно сочетание достаточно высокой эффективности текущей работы с низкими шансами дальнейшего карьерного продвижения.

Наконец, четвертую группу образует так называемый «*сухостой*», т. е. сотрудники с низкими (с точки зрения организации) показателями работы и такими же низкими шансами занять более ответственную должность.

Все перечисленные выше группы сотрудников, по мнению авторов, можно обнаружить в данный момент времени в любой организации. Анализ этих групп позволяет сделать вывод, что на карьерном плато находятся и «солидные граждане», и «сухостой», значительно различающиеся по своему текущему вкладу в деятельность организации.

Группа «солидных граждан», в свою очередь, является неоднородной в зависимости от причин достижения плато — организационных или личных. Так, *организационное карьерное плато* имеет место тогда, когда сотрудник, способный успешно трудиться на более ответственной должности, не может занять ее из-за отсутствия таковой. В качестве основной причины подобной ситуации авторы называют пирамидальный характер структуры большинства организаций, при котором подъем на каждую следующую ступень иерархии уменьшает доступное сотруднику число более высоких должностей и одновременно увеличивает количество претендентов на продвижение. Выход же сотрудника на *индивидуальное*, или *личное*, плато связан с причинами, лежащими в той или иной степени в зоне его собственного контроля: устареванием знаний и навыков, нежеланием продолжать вертикальную карьеру и т. д.

По мнению Ференса и его соавторов, названные четыре состояния сотрудников могут рассматриваться в качестве *стадий* их внутриорганизационной карьеры [Ference, Stoner, Warren, 1977, р. 606–607]. Вступление индивидуума в новую для себя организацию означает первую стадию его внутриорганизационной карьеры — стадию обучения. Прошедший успешную адаптацию и демонстрирующий высокие показатели работы сотрудник переходит в группу «звезд» и начинает рассматриваться в качестве кандидата на продвижение. Назначение же на более ответственную должность вновь возвращает его в группу «обучающихся». Цепь последовательных назначений, таким образом, порождает цепь переходов сотрудника из группы «обучающихся» в группу «звезд» и снова в группу обучающихся (т. е. трансформаций), вплоть до момента достижения карьерного плато в качестве «солидного гражданина». Нахождение на карьерном плато может носить достаточно длительный характер, пока по организационным или индивидуальным причинам данный сотрудник не превращается в «сухостой». Наблюдаемая в этом случае модель управленческой карьеры включает основные элементы жизненного цикла в терминах вклада сотрудника в деятельность организации — рост, стабильность и упадок.

Значение работы Ференса и его коллег для теории и практики управления с нашей точки зрения определяется двумя основными моментами. Во-первых, она не связывает напрямую стадии управленческой карьеры с определенным возрастом сотрудника, обращая внимание на то, что карьерное плато (стадия стабильности) может быть достигнуто относительно рано в связи с организационными причинами: малым размером организации, реструктуризацией, приводящей к сплющиванию структуры, и т. д. Во-вторых, авторы указывают на необходимость разработки и использования различных подходов к управлению сотрудниками, находящимися на различных стадиях своей карьеры, подчеркивая тот парадоксальный факт, что «солидные граждане» гораздо реже по сравнению с другими идентифицированными группами являются объектом особого внимания менеджмента, а это может грозить организации их относительно ранним переходом в категорию «сухостоя».



Метафора жизненного цикла сотрудника завоевала достаточно широкую популярность и в научной, и научно-практической литературе по управлению человеческими ресурсами, особенно в конце XX — начале XXI столетия, когда нарастание дефицита на рынке труда и увеличение мобильности персонала обострили проблему привлечения и удержания в организации необходимых сотрудников (см., напр.: [Smither, 2003]). В данных случаях на всем протяжении отношений между организацией (работодателем) и индивидуумом (сотрудником) выделяется несколько стадий, для каждой из которых характерна определенная совокупность проблем для обеих сторон. Первая стадия — *включение, или введение*, — ассоциируется с приходом в организацию нового сотрудника и его адаптацией, т. е. фактически *рождением* нового члена организации. Эффективное управление сотрудником на данной стадии предполагает формирование у него реалистичных ожиданий в отношении своей работы и организации в целом и реализацию программ введения в должность и организационной ориентации.

Вторая стадия — *рост* — характеризуется последовательным увеличением вклада сотрудника в деятельность организации и соответствующим увеличением его ценности для нее. Основными задачами управления сотрудником на данной стадии являются обеспечение ему возможностей обучения, использование системы финансового и нефинансового вознаграждения, стимулирующей и поддерживающей требуемые модели поведения, регулярная оценка его деятельности и обеспечение возможностей должностного роста.

За стадией роста следует стадия *зрелости*, когда сотрудник сталкивается с проблемой достижения карьерного плато, описанной выше, и задача управления персоналом на этой стадии состоит прежде всего в поддержании его текущей отдачи с помощью поддерживающего обучения, латеральных внутриорганизационных перемещений и т. д. Несвоевременное решение проблем управления «зрелым» сотрудником может привести к его переходу на стадию *упадка*, зачастую заканчивающуюся его уходом из организации. Продолжительность всего жизненного цикла сотрудника и его отдельных стадий при этом рассматри-

вается как зависящая от целого ряда факторов, организационных и индивидуальных.

Использование метафоры жизненного цикла в литературе по управлению человеческими ресурсами, таким образом, во-первых, подчеркивает необходимость понимания, на какой стадии цикла в настоящее время находится данный сотрудник, для повышения эффективности его работы; а во-вторых, обосновывает внутреннюю логику самой системы управления персоналом в организации.

**Жизненный цикл продукта.** Жизненный цикл продукта (ЖЦП) является одной из наиболее известных и исследованных областей применения концепции жизненного цикла. Данная тема рассматривается учеными и маркетологами на протяжении длительного периода времени. По аналогии с жизненным циклом человека жизненный цикл продукта предполагает циклическое развитие товара, включающее, как правило, стадии формирования, роста, зрелости и упадка. Большая часть исследователей представляет описание стадий жизненного цикла продукта через рассмотрение влияния стадии развития продукта на продажи продукта на рынке [Levitt, 1965], а также через соотнесение стадии жизненного цикла продукта и стратегий [Mason, 2001], применяемых по отношению к товару на разных стадиях его жизненного цикла.

В целом управление жизненным циклом продукта включает комплекс мероприятий по развитию продукта, начиная со стадии внедрения и заканчивая стадией упадка продукта, требующий осуществления комплекса маркетинговых, производственных, финансовых и других мероприятий для эффективного движения продукта по всем стадиям жизненного цикла. Как и любая другая маркетинговая концепция, управление жизненным циклом товара направлено на «обеспечение наибольшей ценности компании, потребителям и всем заинтересованным сторонам» [Ebert, 2006, р. 20]. Сегодня тенденция сокращения длительности жизненного цикла товара заставляет производителей задумываться о специальных подходах и техниках работы с товаром на разных стадиях жизненного цикла. С другой стороны, поскольку срок гарантии и время

работы многих товаров увеличивается, планирование охватывает не только жизнь продукта на рынке, но и время послепродажного обслуживания. Однако стоит отметить, что, несмотря на знание данной концепции почти каждым маркетологом, в практической деятельности далеко не все представляют возможности ее эффективного применения в практической деятельности.

Концепция жизненного цикла продукта может применяться как к категориям продукта, так и к отдельным продуктам и брендам. При этом необходимо учитывать, что жизненный цикл одного и того же продукта в одной отрасли может быть различным для разных фирм в определенный период времени. В то же время спад в продажах категории продукта не обязательно приведет к падению продаж отдельного продукта или бренда.

Одна из первых работ в области жизненного цикла продукта принадлежит Т. Левитту [Levitt, 1965]. Его статья «Применение концепции жизненного цикла продукта» была опубликована в 1965 г. в журнале *Harvard Business Review*. В этой работе была представлена четырехэтапная модель жизненного цикла продукта, которая в дальнейшем, в основном, использовалась остальными исследователями (с некоторыми возможными модификациями). Помимо традиционной четырехэтапной модели существуют другие варианты жизненного цикла продукта. Например, модель Фокса [Fox, 1975] включает, помимо традиционных четырех стадий, стадию, предшествующую коммерциализации (*precommercialization*), а в модели Вассона [Wasson, 1968] за стадией зрелости следует стадия насыщения, а затем упадка.

В целом традиционная четырехэтапная модель включает следующие стадии:

1. *Стадия внедрения*, на которой новый продукт выходит на рынок, при этом фактически отсутствует спрос на продукт, а темпы роста продаж крайне низки. Главная задача на данной стадии заключается в создании узнаваемости продукта.
2. *Стадия роста*. На данной стадии происходит активное увеличение темпов роста продаж, размеров рынка, усиливается конкуренция. Главная задача на данной стадии —

увеличение сбыта и расширение ассортимента для получения максимальной прибыли.

3. *Стадия зрелости.* На стадии зрелости уровень продаж стабилизируется, темпы роста замедляются, происходит насыщение рынка, а затраты на исследования и разработки, как правило, ограничиваются затратами на модификацию продукта и его незначительные улучшения, при этом наиболее вероятно использование активной политики продвижения товара. Поскольку рынок стабилизировался и далее не растет, главной задачей является удержание рыночной доли и поддержание лояльности потребителей, а также привлечение потребителей товаров конкурентов за счет активной политики стимулирования сбыта.
4. *Стадия упадка.* Продукт теряет привлекательность для потребителя, продажи падают, уменьшаются размеры рынка. Как правило, снижение продаж связано с новыми технологиями, модными тенденциями, неблагоприятными экономическими условиями и т. д. На данной стадии необходимо принятие решения о сокращении затрат, выведении товара с рынка, выявление и сохранение тех товаров, на которые остается спрос.

Каждая стадия характеризуется маркетинговыми целями и, соответственно, различной эффективностью конкретных маркетинговых инструментов. Следовательно, на каждой стадии возможно выделение нескольких возможных стратегий компании в отношении товара.

По мнению Левитта [Levitt, 1965], наибольшую ценность для менеджеров концепция представляет на стадии внедрения нового продукта. Составление прогнозов возможного цикла продукта позволяет более рационально подходить к вопросу продуктового планирования и планирования сбыта, кроме того, помогает оптимизировать время протекания многих процессов после запуска продукта на рынок, включая возможность более быстрых конкурентных ответов, увеличение длительности жизни продукта и вывод старого продукта с рынка. В целом длина и наклон кривой жизненного цикла продукта зависят от слож-

ности продукта, степени новизны, соответствия потребностям потребителей и наличия конкурентоспособных продуктов-заменителей. Как правило, продлить стадию внедрения и создать наиболее серьезные проблемы могут следующие факторы: высокая сложность продукта, абсолютная новизна, слабая зависимость от модных тенденций, большое число людей, влияющих на принятие решения о покупке, высокая цена продукта, необходимость смены привычного образа действия потребителей. Однако именно перечисленные факторы могут создать возможности и стать источником успешности продукта (например, акцентирование внимания потребителя на эксклюзивности продукта, при этом установленные высокие цены могут даже при небольших объемах продаж приносить высокую прибыль компании).

Согласно Левитту, разработка новой продуктовой стратегии требует прогнозирования состояния рынка и развития продукта. При этом на каждой стадии жизненного цикла продукта необходимо учитывать потребности следующей стадии (например, формирование сильного бренда на стадии роста позволит в будущем сократить риски активной ценовой конкуренции в будущем). Таким образом, долгосрочное планирование необходимо осуществлять до внедрения продукта на рынок, рассматривая возможности будущего развития как самого продукта, так и рынка.

Фокс [Fox, 1973] рассматривает концепцию жизненного цикла продукта как основу для интеграции методов и инструментов финансовой и маркетинговой политики. Маркетинговые решения должны учитывать финансовые требования и показатели, предполагая, что менеджеры могут координировать операции для извлечения наибольшей прибыли на базе анализа концепции жизненного цикла продукта. На разных стадиях различается соотношение постоянных и переменных затрат на продукт, что предполагает применение различных концепций учета затрат: например, на стадии формирования рационально использовать учет по полной стоимости, на стадии роста возможности продаж зависят во многом от производственных мощностей, поэтому, как правило, распределение редких ресурсов осу-

ществляется в пользу наиболее прибыльных продуктов (хотя в результате возможно получение лишь краткосрочной прибыли), на стадии зрелости адекватен дифференцированный учет затрат, подразумевающий отдельный учет затрат и прибыли как результат принятия решений в отношении продукта (на данной стадии затраты могут значительно возрасть в связи с необходимостью предложения рынку новых модификаций продукта: моделей, размеров и изменения других характеристик продукта, кроме того, использование различных методов продвижения продукта), на стадии упадка необходим учет издержек на вывод продукта с рынка.

Соотношение жизненного цикла продукта и других функциональных инструментов представлено в табл. 1.1.

По мнению Уоссона [Wasson, 1968], не только мода, но в целом и принятие продукта рынком гораздо более предсказуемо, чем кажется, таким образом, необходимо полностью использовать базовые концепции развития продукта. Кроме того, использование методов математического моделирования и аналитических методов позволяет даже определить время и цену продукта, наиболее рациональных для выхода на рынок, а также время вывода старого продукта с рынка (см., напр.: [Lim, 2006]).

С момента появления концепции ЖЦП границы и сферы ее применения значительно расширились. Данное утверждение подтверждается применением теории жизненного цикла продукта, например, по отношению к анализу различных религий [Prasad, 2005]. В последнее время явно прослеживается тенденция изучения возможностей применения концепции жизненного цикла продукта к высокотехнологичным продуктам, [Ebert, 2006; Chiang, 2006]. Например, по отношению к продуктам в высокотехнологичных компаниях, в частности ИТ-компаниях, термин «жизненный цикл продукта» в некоторых исследованиях [Ebert, 2006] рассматривается как аналогичный жизненному циклу проекта и включает такие стадии, как анализ бизнеса, определение проекта, исполнение проекта и поддержание проекта. Другие исследователи [Chiang, 2006] используют традиционные классификации жизненного цикла для

Таблица 1.1

## Соотношение ЖЦП и других функциональных инструментов

Стадия	Финансы: БКТ	Производство: технология	Экономика: рыночная структура	Маркетинг: матрица Ансоффа	Стратегия: классификация Портера
Внедрение	Знаки вопроса	Увеличивающийся эффект масштаба	Монополия	Освоение рынка	Фокусирование
Рост	Звезды	Увеличивающийся эффект масштаба	Монополистическая конкуренция	Разработка продукта	Дифференциация
Зрелость	Дойные коровы	Постоянный эффект масштаба	Совершенная конкуренция	Проникновение	Лидерство по издержкам
Упадок	Собаки	Уменьшающийся эффект масштаба	Олигополия	Диверсификация	Фокусирование
Вторая волна	Знаки вопроса	Увеличивающийся эффект масштаба	Монополия	Продукт	Измененный фокус

Источник: [Prasad, 2005, p. 38].

анализа рентабельности инвестиций в исследования и разработки в высокотехнологичные продукты на разных стадиях их жизненного цикла.

В целом практически любое маркетинговое, производственное и финансовое решение в отношении продукта требует учета стадии его жизненного цикла. При этом принятие решения о целесообразности различных методов продвижения товара требует принятия во внимание не только стадии жизненного цикла товара, но и стадии жизненного цикла рынка: «когда продукт находится в стадии зрелости, а рынок перестал расти, — спонсорство вполне оправданно. Если же продукт новый, а рынок продолжает динамично развиваться, то прямая реклама здесь будет более уместна и менее затратна по бюджету» [Фролов, 2005]. Важна оценка жизненного цикла продукта и при принятии различных организационных решений, в том числе в области структуры компании, особенно сегодня, когда «частое выведение на рынок новых продуктов требует быстрого прохождения управленческого сигнала, а значит, уменьшения ступеней в иерархической лестнице».

Таким образом, концепция жизненного цикла продукта позволяет составлять долгосрочные планы возможных последовательных действий, систематизировать прогнозы, на основе оценки стандартного жизненного цикла продукта планировать предполагаемую длительность стадий жизненного цикла нового продукта, а также наиболее эффективно разрабатывать ценовую политику в отношении товара.

Жизненные циклы отрасли, фирмы и продукта в целом взаимосвязаны, один жизненный цикл может оказывать существенное влияние на другой. В концепции жизненного цикла продукта четко определены характеристики стадий с точки зрения темпов роста продаж, производительности, возможных стратегий и маркетинговых инструментов их реализации. В концепции жизненного цикла отрасли невозможно выделить единые характеристики стадий для всех компаний во всех отраслях. Кроме того, до сих пор не были выявлены стратегии компаний, наиболее эффективные на каждой стадии развития. Как правило, отрасль не может вернуться на предыдущую стадию, а



организация, по мнению большинства исследователей, способна вернуться на предыдущую стадию.

Организационные жизненные циклы в меньшей степени зависят от модных тенденций, чем жизненные циклы продукта. Таким образом, если грамотное управление организацией может позволить ей существовать практически вечно, продукт зависим от гораздо большего числа характеристик внешней среды. Эффективное использование маркетинговых инструментов, адекватных стадии жизненного цикла продукта, может позволить увеличить длительность ЖЦП, однако не всегда.

**Жизненный цикл обучения, знаний и динамических способностей.** Тема организационного знания и обучения получила широкое распространение в научной литературе по менеджменту [Teese, Pisano, 1994; Powell et al., 1996; Nonaka, 1994]. Одна из концепций, предлагаемая Марчем [March, 1991] и Нутебумом [Nooteboom, 1999], представляет динамический взгляд на обучение. Марч проводит различия между двумя центральными понятиями — «эксплуатации» (exploitation) и «исследования» (exploration) внутри процесса обучения. Нутебум [Nooteboom, 1999, p. 101–104] рассматривает более подробно этот процесс, имеющий отношение к этим понятиям. «Исследование» начинается с радикальной инновации, это стадия, в которой представляется новая практика. Затем эта практика должна быть «консолидирована» (consolidated) через процесс «проб и ошибок» для того, чтобы стать доминирующей рутинной в организации (dominant design). На этой стадии знание является скорее процедурным, а не декларативным [Cohen, 1991], или, по мнению Нонаки, скорее неформализованным (tacit), чем формализованным (explicit) [Nonaka, 1994].

После стадии «консолидации» следует стадия «эксплуатации», которая начинается с обобщения, ассоциируемого с возрастающими масштабами фирмы. В дальнейшем, если фирма использует стратегию дифференциации, вновь наступает стадия «исследования», в которой общие рутины используются для разных ситуаций. Эта стадия приносит нестабильность и беспорядок, так как фирма действует сразу в нескольких направлениях,

что в итоге приводит к стадии «очистки» (cleaning-up). Последняя стадия в цикле обучения — это стадия «взаимодействие» (reciprocation), которая ведет к новой стадии «исследования» на новом уровне [Oliver, 2001].

В работе [Probst et al., 2000] процессы выделения, приобретения, развития, использования, распространения и сохранения определяются как ключевые для управления знаниями. Компания должна гарантировать, что собираемые и управляемые знания находятся в соответствии с целями знаний, в качестве инструмента эффективного выделения и развития системы определения индивидуальной эффективности. В работе [Sugumaran, Tanniru, 2002] представлен жизненный цикл знаний в организации на примере проектного управления в виде логической модели знаний (logical knowledge model). На первом этапе развития этой модели в организации необходимо собрать все мелкие фрагменты знаний, которые известны сотрудникам и относятся к специфическим областям и соответствуют как теоретическим, так и практическим нуждам. Авторы называют это знание «знанием нулевого уровня». На втором этапе это знание абстрагируется и обобщается с целью дальнейшего использования в разных ситуациях и направлениях. Этот процесс абстрагирования, использующий различные методики, такие, как качественный синтез и машинное обучение, ведет к развитию «знания первого уровня».

На третьем этапе знание, освобожденное от внутреннего опыта, должно быть оценено и дополнено знаниями, приобретенными из различных внешних источников. Другими словами, «знание первого уровня» может быть увеличено за счет внешнего знания (теорий, доказанных методологий и т. д.), и это гарантирует возможность постоянного совершенствования организацией своего подхода ко всем возможным источникам. Появляющееся таким образом знание формирует основу «логического знания второго уровня». В связи с этим создание системы управления знаниями в организации требует последовательного извлечения знаний нулевого, первого и второго уровня с использованием трех шагов: *приобретение, абстрагирование и увеличение*. Таким образом, жизненный цикл знаний включает в

себя три фазы, которые относятся к созданию организационного знания. Однако авторы добавляют, что следующими этапами должны быть стадии хранения и утилизации, которые завершают жизненный цикл знания в организации [Sugumaran, Tanniru, 2002].

Концепция жизненного цикла способностей (ЖЦС) берет свое начало от обзора Вернерфельта [Wernerfelt, 1984], в котором продукты и ресурсы являются двумя сторонами одной медали. Как продукты имеют собственный путь развития, который следует предсказуемой модели, так и способности имеют свой жизненный цикл. Аналогично жизненному циклу продукта жизненный цикл способностей описывает узнаваемые стадии, такие как рост, зрелость и упадок.

Несколько ключевых элементов различаются между жизненными циклами способностей и продуктом. В течение эволюционного пути способности могут поддерживать развитие продуктов или мультипродуктов одновременно [Helfat, Raubitschek, 2000]. Таким образом, жизненный цикл продукта и жизненный цикл ключевых способностей, из которых берут свое начало продукты, не имеют между собой прямой взаимозависимости. К тому же из-за того, что ресурсы и способности проявляются через продукты, жизненный цикл типичных способностей может быть протяженней жизненного цикла типичного продукта. Способности также могут проходить через несколько стадий трансформации, прежде чем они определенно придут в упадок. По этой причине жизненный цикл способностей может быть дольше жизненного цикла фирмы или отрасли, в которой они возникли.

Жизненный цикл способностей отражает общую модель и совокупность направлений развития организационных способностей. Структура достаточно общая и включает возникновение, развитие и прогресс фактически любого типа способностей в любом типе организаций от небольших начинающих фирм до больших диверсифицированных компаний. ЖЦС также относится к путям развития способностей, которые распространяются через границы фирм, такие как стратегические альянсы или каналы поставок [Oliver, 2001].

В работе [Helfat, Peteraf, 2003] представлен жизненный цикл динамических способностей организации. Жизненный цикл новой способности в «новых для мира» организациях начинается со *стадии становления* (founding stage), которая закладывает основу для последующего развития способности. *Стадия развития* (development stage) следует за этой начальной стадией, отмечая постепенное формирование способности. В конечном счете формирование способности прекращается, и способность достигает *стадии зрелости* (maturity stage).

Как только способность достигает стадии зрелости или даже еще раньше, разнообразные события могут влиять на будущее развитие способности. Она тогда может перейти по крайней мере в одну из шести дополнительных стадий ЖЦС: отступление (смерть) (*retirement (death)*), ограничение (*retrenchment*), обновление (*renewal*), репликация (*replication*), перераспределение (*redployment*) и рекомбинация (*recombination*). Эти шесть стадий могут следовать друг за другом в различных возможных последовательностях в течение длительного времени. Некоторые из этих переходных стадий также могут существовать одновременно. Важно, что в каждом переходе ЖЦС историческое прошлое организационной способности до перехода влияет на последующее развитие этой способности.

По мере своего развития способность может пройти несколько различных стадий изменений. Например, в работе [Maritan, Brush, 2003] отмечается, что точная репликация части производственного процесса на другой завод внутри фирмы обеспечивает основание для последующей адаптации и возрождения способностей внутри получившего способности завода. Некоторые авторы [Szulanski et al., 2002] находят, что абсолютно точная репликация способностей, сопровождаемая адаптацией к местным условиям, приводит к лучшей работе, чем адаптация до предпринятой репликации. Фирма также может перераспределить или рекомбинировать способность и затем копировать ее [Ghemawat, Stander, 1993].

Кроме того, фирма может возродить и затем перераспределить, рекомбинировать, или копировать способность. Перераспределение может также следовать за сокращением, если фирма

находит новые возможности для использования способности, прежде чем становится необходимым ее удаление. Кроме того, сокращение может содержать зачатки возрождения, если те же самые события, вызвавшие начальное сокращение, усиливают стремления возродить способность [Winter, 2000]. Также фирма может одновременно развивать два направления, такие как репликация способности на различных географических рынках и перераспределение на различные продуктовые рынки.

Три изменения — возрождение, перераспределение и рекомбинация — приводят к существенному изменению в оригинальной способности. Если способность подвергается многократным изменениям через возрождение, перераспределение, рекомбинацию, то она теоретически может стать очень непохожей на изначальную. ЖЦС также предусматривает, что способности могут существовать и изменяться даже тогда, когда фирма, в которой они произошли, прекращает существовать как юридическое лицо [Winter, 1990]. При поглощении компании, в которой существует способность, не всегда новая фирма теряет эту способность. Наоборот, одна фирма часто поглощает другую, чтобы получить доступ и иногда преобразовать способности приобретенной фирмы [Capron, Mitchell, 1998]. Даже в случае банкротства фирмы часто реорганизуются. Многие из способностей выживают, возможно, способствуя переходу компании в новое состояние.

Смерть отрасли, как смерть продукта или фирмы, не должна привести к смерти способности. Фирмы могут объединить выход одного продуктового рынка с входом в другой через перераспределение или рекомбинацию способностей, таким образом получая интертемпоральную экономию масштаба [Helfat, Eisenhardt, 2002].

Более широко анализ устойчивых рождений фирм и смертельных случаев, развития отрасли и жизненного цикла продукта независимо от развития способностей может обеспечить вводящие в заблуждение выводы относительно совокупности факторов, включая рыночные вход и выход, масштаб и возможности фирмы, так же как и выживания фирмы и отрасли, успеха, и неудачи [Helfat, Peteraf, 2003].

### 1.3. Выводы

Мы рассмотрели три уровня организационного анализа для исследования областей применения концепции жизненного цикла — уровень отрасли и популяций; организационный уровень; уровень внутриорганизационный. Анализ позволяет выделить следующие общие закономерности использования концепции жизненного цикла (табл. 1.2).

Таблица 1.2

#### Сравнительный анализ применения концепции жизненного цикла

Уровень анализа	Стадии жизненного цикла	Авторы моделей
Отрасль	Возникновение, рост, зрелость, упадок	Портер [Porter, 1983]
Популяция организаций	Вариация, отбор и выживание	Кэрролл [Carroll, 1984]
Организация	Становление, рост, зрелость, упадок или обновление	Гупта, Чин [Gupta, Chin, 1993]
Сотрудник в организации	Введение, рост, зрелость, упадок	Ференс, Стонер, Уоррен [FERENCE, Stoner, Warren, 1977]
Продукт	Внедрение, рост, зрелость, упадок	Левитт [Levitt, 1965]
Знания	Приобретение, абстрагирование, увеличение, хранение и утилизация	Сугумаран, Танниру [Sugumaran, Tanniru, 2002]
Динамические способности	Становление, развитие, зрелость, дальнейшее развитие: смерть, ограничение, обновление, репликация, перераспределение, рекомбинация	Хелфат, Петераф [Helfat, Peteraf, 2003]

Сравнительный анализ моделей жизненного цикла показывает, что практически все они предполагают наличие стадии возникновения, или становления, характеризующейся легитимизацией и появлением новой сущности; стадии роста, или быстрого развития, сопровождающейся активизацией деятельности, усилением конкуренции, высокими темпами роста продаж и др.; стадии зрелости, на которой происходит стабилизация всех процессов, темпы роста замедляются, и основной задачей становится удержание достигнутого уровня; стадии упадка, которая означает медленное умирание и разрушение всех процессов жизнедеятельности. Исключением является жизненный цикл динамических способностей, на развитие которых оказывают влияние разнообразные организационные события, в результате которых организационная способность может перейти не только в стадию упадка, но и обновления, репликации, рекомбинации и т. д. Аналогичным образом представлен жизненный цикл организаций, где стадия упадка не является обязательным следствием стадии зрелости.

Как мы выяснили, концепция жизненного цикла широко используется в современных организационных и управленческих исследованиях. Несмотря на то, что ее применение постоянно критикуется [Penrose, 1952], метафора жизненного цикла превратилась в одну из наиболее популярных в социальных науках. Дебаты относительно применимости биологической аналогии, взятой из теории эволюции, на протяжении нескольких десятилетий то затихали, то разгорались с новой силой. Например, критики неоднократно обращали внимание на некорректность использования биологических аналогий применительно к изучению социальных организмов хотя бы уже потому, что если моменты жизни и смерти живого организма хорошо определимы, то в отношении многих социальных объектов это сделать крайне сложно или даже невозможно. Кэрролл и Ханнан, в частности, отмечали, что в качестве момента рождения организации можно рассматривать ее создание «с нуля», создание в результате слияния/поглощения других организаций, спин-офф, приватизацию и т. д. [Carroll, Hannan, 2000, p. 41–42]. Понятно, что в каждом из этих случаев возникает вопрос, что можно считать реальным началом жизненного цикла данной организации.

Не останавливаясь подробно на других линиях этих дебатов, хотелось бы отметить, что, с одной стороны, наблюдается определенная увлеченность исследователей биологическими аналогиями, в то время как, с другой стороны, не ослабевает критика попыток эти аналогии применить. Как отмечает Кимберли, характер этих попыток также имел циклический характер [Kimberly, Miles, 1980]. Представляется, что за этими разногласиями, вызванными применением биологической аналогии для изучения небιологического феномена, упускается тот факт, что при использовании любой метафоры мы можем упустить из виду весьма значимые факторы, не укладывающиеся в закономерную последовательность развития живых организмов. Как и при любой попытке моделирования, при использовании метафор исследователи пытаются обобщить определенные процессы развития, что не всегда выглядит адекватным и ведет к потере специфических знаний об особенностях развития феномена. По нашему мнению, концепция жизненного цикла наиболее подходит при проведении индуктивных эмпирических исследований, которые направлены на обобщение статистического материала и выявление общих закономерностей развития той или иной сущности, будь то организация, продукт или отрасль. В то же время для изучения причинно-следственных взаимосвязей и исследования особенностей развития биологическая метафора жизненного цикла менее пригодна, поскольку сужает наше представление о разнообразии того или иного феномена.



## Глава 2

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ ОРГАНИЗАЦИЙ

В последние годы концепция жизненного цикла организации (ЖЦО) все чаще используется в организационных исследованиях с целью изучения различных аспектов менеджмента. Подобное подробное изучение отдельных направлений менеджмента позволяет получить более точное понимание сути концепции жизненного цикла организации, дает полную картину изменения основных характеристик организации при движении организации по стадиям ее жизненного цикла. Кроме того, изучение разных управленческих аспектов на разных стадиях ЖЦО дает менеджерам мощный инструмент управления изменениями, который основан на закономерностях перехода от одной практики управления к другой и внутренней логике развития компании.

Несмотря на то, что концепция ЖЦО существует уже довольно продолжительное время и активно используется зарубежными учеными в изучении особенностей развития организаций<sup>1</sup>, исследований, посвященных созданию эмпирических моделей ЖЦО<sup>2</sup>, было

---

<sup>1</sup> Анализ основных направлений исследований с использованием концепции ЖЦО см.: [Gupta, Chin, 1994; Широкова, 2006; Широкова, Клемина, Козырева, 2007].

<sup>2</sup> В рамках развития концепции ЖЦО существуют два направления — создание нормативных моделей и развитие эмпирических моделей. Наиболее популярными нормативными моделями на сегодняшний день являются модели Л. Грейнера [Greiner, 1972] и И. Адизеса [Adizes, 1989].

проведено относительно немного (см., например, [Hanks et al., 1993; Smith, Mitchell, Summer, 1985; Flynn, 2001; Lester, Parnell, Carraher, 2003; Mulford, 2004; Ноу, 2006]). В нашей стране есть ряд работ, посвященных изучению жизненных циклов (см., напр.: [Яковенко, 1991]), однако новые компании, созданные «с нуля» после 1990-х гг., и динамика их развития с точки зрения концепции ЖЦО подробно не рассматривались. Это объясняется не только относительной молодостью российских компаний, но и довольно слабым проявлением интереса к данной проблематике. Небольшое количество работ российских авторов в основном посвящены либо интерпретации уже существующих моделей, либо попыткам создания теоретической модели без какого-либо эмпирического подтверждения [Кушелевич, Филонович, 2004; Семенков, 2001; Железняк, 2001; Филонович, 2001; Константинов, Липсиц, Филонович, 2002; Ивашковская, Константинов, Филонович, 2004].

Глава посвящена сравнительному анализу основных теоретических и эмпирических исследований жизненных циклов организаций. В первой части излагаются основные положения теории ЖЦО. Во второй представлен сравнительный анализ моделей ЖЦО, предлагаемых различными авторами. В третьей дан анализ основных направлений исследований в теории жизненного цикла организации и показана взаимосвязь этих исследований с другими областями менеджмента. В четвертой части рассматриваются наиболее заметные западные эмпирические исследования, результаты которых легли в основу методологии исследования жизненных циклов российских компаний. В заключительной части приводятся основные выводы.

## **2.1. Основные положения концепции жизненного цикла организации**

Концепция жизненного цикла организации используется исследователями в организационных и управленческих исследованиях для объяснения изменений, происходящих в организациях с течением времени. В основном эти изменения касаются роста размера компании и усложнением ее управленческих практик. На протяжении уже нескольких десятков лет теории менеджмента предпринимают усилия, чтобы объяснить про-

## 2.1. Основные положения концепции жизненного цикла организации

цесс организационной жизни [Adizes, 1999; Chandler, 1962; Churchill, Lewis, 1983; Dodge, Robbins, 1992; Flynn, 2001; Galbraith, 1982; Greiner, 1972; Hanks, 1990; Hanks et al., 1993; Kazanijan, 1988; Lester, Parnell, Carraher, 2003; Miller, Friesen, 1980, 1983, 1984; Quinn, Cameron, 1983; Scott, Bruce, 1987; Smith, Mitchell, Summer, 1985; Torbert, 1974]. Наиболее обширные обзоры литературы по теории ЖЦО представлены в работах [Hanks, 1990; Quinn, Cameron, 1983; Smith, Mitchell, Summer, 1985; Lester, Parnell, Carraher, 2003; Широкова, Серова, 2006].

В то время как существуют довольно серьезные разногласия относительно числа стадий и характеристик, которые используются для их описания, некоторые авторы предлагают обобщенные модели, с помощью которых возможны описание и сравнительный анализ различных моделей. Так, например, в работе [Hanks et al., 1993] предложена пятиэтапная модель ЖЦО, включающая в себя стадии основания, экспансии, зрелости, диверсификации и упадка; в других работах [Gupta, Chin, 1994] обобщенная модель содержит четыре стадии — становление, рост, зрелость и упадок; и даже три — основание, рост и зрелость [Hanks, 1990].

К настоящему времени можно выделить два подхода к исследованиям жизненных циклов организаций. Первый подход носит исключительно эмпирический характер и включает в себя исследования с применением количественных методов, изучение конкретных кейсов или лонгитюдные наблюдения. В большинстве своем эти исследования отличаются друг от друга объектами изучения, или типами организаций. Второй подход, используемый реже, предполагает применение концепции ЖЦО с целью ее интеграции с другими областями исследований организаций и менеджмента. В данном случае концепция жизненного цикла используется для объяснения изменений того или иного явления по мере становления и развития организации.

В табл. 2.1 представлены сравнительные характеристики пятнадцати моделей жизненного цикла организации. Как видно из таблицы, для определения стадии жизненного цикла авторы используют разнообразные контекстуальные и структурные переменные, которые служат в качестве показателей, изменяющихся с течением времени в организации.

Таблица 2.1

## Характеристики стадий основных моделей ЖЦО

Модель/природа стадий	Ситуационные и структурные переменные	Стадии модели
1	2	3
<p><b>Адизес</b> [Adizes, 1999, p. 12]:</p> <p>«Организации имеют жизненные циклы, так же как и живые организмы; они проходят через нормальные трудности и проблемы, которые сопровождают каждую стадию организационного жизненного цикла и сталкиваются с переходными проблемами при движении на следующую фазу развития.</p> <p>Организации учатся решать эти проблемы самостоятельно или они развиваются в ненормальные «болезни», которые приводят в тупик — проблемы, которые обычно не могут быть решены без внешнего профессионального вмешательства»</p>	<p>Возраст, размер, нормальные проблемы и проблемы перехода</p> <p>Структурная форма, формализация политик и процедур, необходимые лидерские характеристики, разнообразие, сложность</p>	<p><i>Ухаживание</i></p> <p><i>Младенчество</i></p> <p><i>«Давай-давай»</i></p> <p><i>Юность,</i></p> <p><i>Расцвет</i></p> <p><i>Поздний расцвет</i></p> <p><i>Аристократизм</i></p> <p><i>Салем Сити</i></p> <p><i>Бюрократизация</i></p> <p><i>Смерть</i></p>
<p><b>Черчилл и Левис</b> [Churchill, Lewis, 1983, p. 31]:</p> <p>«Структура... описывает пять стадий развития. Каждая стадия характеризуется показателями размера, разнообразия и сложности и описывается пятью факторами менеджмента: стилем управления, организационной структурой, развитостью формальных систем, главными стратегическими целями и вовлеченностью владельцев в бизнес»</p>	<p>Возраст, размер, темп роста, главные стратегии</p> <p>Стиль менеджмента, организация (форма и уровни), развитость формальных систем, отношение владельца к бизнесу</p>	<p><i>Существование</i></p> <p><i>Выживание</i></p> <p><i>Успех-освобождение</i></p> <p><i>Успех-рост</i></p> <p><i>Взлет</i></p> <p><i>Ресурсная зрелость</i></p>

## 2.1. Основные положения концепции жизненного цикла организации

Продолжение табл. 2.1

1	2	3
<p><b>Фламхольц</b> [Flamholtz, 1986, p. 18]:</p> <p>«Структура организационного развития... включает шесть зон или задач организационного развития, являющихся критичными в определении того, будет ли организация успешной на каждой определенной стадии роста... Чем больше несоответствие между размером организации и развитием ее операционных систем, тем больше вероятность того, что фирма столкнется с жестокими приступами болезни роста»</p>	<p>Возраст, размер, темп роста, критичные задачи развития</p> <p>Организация, формализация планирования, контроля, бюджетирования, операционных и управленческих систем, лидерство, принятие решений</p>	<p><i>Новое предприятие</i></p> <p><i>Расширение</i></p> <p><i>Профессионализация</i></p> <p><i>Консолидация</i></p> <p><i>Диверсификация</i></p> <p><i>Интеграция</i></p> <p><i>Упадок</i></p>
<p><b>Гэлбрэйт</b> [Galbraith, 1982, p. 71]:</p> <p>«Стадия развития и бизнес-идея определяют основную задачу, подлежащую выполнению. Для различных задач требуются различные структуры, процессы принятия решений, системы вознаграждения и люди... Все эти параметры являются взаимосвязанными»</p>	<p>Возраст, размер, темп роста, задачи</p> <p>Структурная форма, люди (специализация), система вознаграждения, процессы (формализация), централизация, стиль лидерства</p>	<p><i>Испытание прототипа</i></p> <p><i>Производственная модель</i></p> <p><i>Подъем/ наращивание производства</i></p> <p><i>Натуральный рост</i></p> <p><i>Стратегическое развитие</i></p>

Продолжение табл. 2.1

1	2	3
<p><b>Грейнер</b> [Greiner, 1972, p. 37]:</p> <p>«...Растущая организация движется через пять различных фаз развития, каждая из которых содержит относительно спокойный период роста, который заканчивается управленческим кризисом... Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим стилем управления, используемым для обеспечения роста, в то время как каждый революционный период характеризуется доминирующей проблемой управления, которая должна быть решена до того, как рост может быть продолжен»</p>	<p>Возраст, размер, темп роста отрасли, этапы эволюции, этапы революции</p> <p>Организационная структура, формализация, стиль топ-менеджмента, система контроля, акцент в вознаграждении менеджмента</p>	<p><i>Креативность, Директивное руководство Делегирование Координация Сотрудничество</i></p>
<p><b>Казаньян</b> [Kazanjian, 1988, p. 14]:</p> <p>«Менеджеры этих основанных на технологиях предприятий сталкивались со стратегическими операционными проблемами, начиная со времени концептуализации продукта и до самой организационной зрелости. Далее некоторые из этих проблем становились более доминирующими, чем другие, и это позволяет сделать вывод, что существует некая последовательная модель доминирования»</p>	<p>Возраст, размер, темп роста, доминирующие проблемы менеджмента</p> <p>Структурная форма, формализация, централизация</p>	<p><i>Концептуализация и развитие Коммерциализация Рост Стабилизация</i></p>

## 2.1. Основные положения концепции жизненного цикла организации

Продолжение табл. 2.1

1	2	3
<p><b>Миллер и Фризен</b> [Miller, Friesen, 1984, p. 1161]:</p> <p>«Обзор современной литературы по корпоративным жизненным циклам обнаруживает пять общих стадий: рождение, рост, зрелость, возрождение и разрушение. Теоретики предсказали, что каждая стадия будет демонстрировать определенные различия между организационными переменными: стратегия и структура, методы принятия решений; такой организационный рост и нарастающее усложнение окружающей среды будет сопровождать каждую стадию проявлением определенных значительных отличий от всех других стадий...»</p>	<p>Возраст, число сотрудников, рост продаж, размер, концентрация собственности, влияние стейкхолдеров, динамика окружающей среды, стратегия</p> <p>Формальный контроль, внутренние коммуникации, централизация власти, ресурсные возможности, дифференциация, стиль принятия решений (всего 13 измерений)</p>	<p><i>Рождение</i> <i>Рост</i> <i>Зрелость</i> <i>Возрождение</i> <i>Упадок</i></p>
<p><b>Куинн и Камерон</b> [Quinn, Cameron, 1983, p. 33]:</p> <p>«Изменения, происходящие в организациях, следуют предсказуемой модели, которую можно представить в виде стадий развития. Эти стадии характеризуются:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) природной последовательностью,</li> <li>2) проявлением иерархического прогресса, являющегося труднообратимым,</li> <li>3) охватывающие широкий спектр организационной деятельности и структуры»</li> </ol>	<p>Возраст, размер, критерии организационной эффективности</p> <p>Структурная форма, формализация, централизация, лидерство, культура</p>	<p><i>Предпринимательство</i> <i>Коллективность</i> <i>Формализация</i> <i>Разработка структуры</i></p>

Продолжение табл. 2.1

1	2	3
<b>Скотт и Брюс</b> [Scott, Bruce, 1987, p. 45]: «В ходе своего развития малый бизнес проходит через пять стадий роста, каждая из которых имеет свои собственные отличительные характеристики. Поскольку переход от одной стадии к другой требует перемен, он будет сопровождаться тем или иным кризисом. Кризис имеет тенденцию вносить раскол, и проблемы перемен могут быть минимизированы, если менеджеры более проактивны, нежели реактивны»	Возраст, размер, темп роста, стадия развития отрасли, ключевые проблемы  Форма структуры, формализация системы контроля, стиль топ-менеджмента	<i>Начало</i> <i>Выживание</i> <i>Рост</i> <i>Расширение</i> <i>Зрелость</i>
<b>Смит, Митчелл и Саммер</b> [Smith, Mitchell, Summer, 1985, p. 801]: «Модели и стадии жизненного цикла предполагают, что в процессе организационного развития имеются определенные правила, и эти правила проявляются таким образом, что процессы развития организации приводят сами себя к сегментации на стадии или промежутки времени»	Возраст, размер (продажи), размер (сотрудники), темпы роста, приоритеты топ-менеджмента. Форма структуры, система вознаграждения, централизация, взаимодействие топ-менеджмента	<i>Начало</i> <i>Быстрый рост</i> <i>Зрелость</i>
<b>Торберт</b> [Torbert, 1974, p. 6]: «Организация развивается по мере того, как ее члены становятся более опытными в осознании факторов, причин и движущих сил развития и вырабатывают навыки, необходимые для повышения личной и межличностной эффективности»	Возраст, размер (сотрудники), структура  Методы принятия решений, принципы менеджмента, уровень формализации, индивидуальные «менталитеты» членов организации	<i>Стадия фантазий</i> <i>Стадия инвестиций</i> <i>Стадия определений</i> <i>Стадия экспериментов</i> <i>Стадия предопределения производительности</i> <i>Стадия свободного выбора структуры</i> <i>Стадия базовой общности</i> <i>Стадия либеральных порядков</i>



## 2.1. Основные положения концепции жизненного цикла организации

Окончание табл. 2.1

1	2	3
<b>Липпигт, Шмидт</b> [Lippitt, Schmidt, 1967, p.105]: «В жизненном цикле организация проходит через последовательность стадий роста, и каждый очередной кризис или ситуация требует специфического управления или реакции, необходимых для перехода к следующей стадии»	Возраст, фокус управления, приоритеты разных групп интересов, кризисы и наличие конфронтации Структура, формализация управления	<i>Рождение</i> <i>Юность</i> <i>Зрелость</i>
<b>Шейн</b> [Schein, 1985, p.25]: «Проблемы культуры отличаются в разных ситуациях и на разных стадиях. Вид необходимых изменений культуры зависит не только от стадии развития организации, но и от того, насколько организация является “размороженной” и готова к изменениям»	Функции культуры, поколение управления, сложность, размер Стиль управления, состав топ-менеджмента	<i>Рождение, или ранний рост</i> <i>Середина жизни организации</i> <i>Организационная зрелость</i>
<b>Хэнкс и др.</b> [Hanks et al., 1993] «Стадия жизненного цикла определяется уникальной конфигурацией переменных, связанных с организационным контекстом и структурой»	Возраст, размер, темп роста, структура, степень формализации и централизации, специализация	<i>Возникновение</i> <i>Коммерциализация</i> <i>Рост</i> <i>Зрелость</i>
<b>Лестер, Парнелл, Карагер</b> [Lester, Parnell, Carraher, 2003] «Знание существующего положения организации или стадии развития может помочь топ-менеджерам в понимании взаимоотношений между организационным жизненным циклом, конкурентоспособной стратегией и результатами деятельности»	Возраст, размер, власть, процесс обработки информации, тип организационной структуры	<i>Существование</i> <i>Выживание</i> <i>Успех</i> <i>Возрождение</i> <i>Упадок</i>

Таблица составлена на основе работы: [Hanks et al., 1993].

Проводя сравнительный анализ этих моделей, попытаемся ответить на три важных вопроса:

1. Что такое стадия жизненного цикла организации?
2. Сколько стадий в жизненном цикле организации?
3. Каковы характеристики каждой стадии?

*Что такое стадия жизненного цикла организации?* Несмотря на довольно большое количество разнообразных моделей, посвященных жизненному циклу организации, можно заметить, что в исследованиях практически не делаются попытки дать определения, что же собой представляет стадия жизни организации. Помимо этого, авторы используют разные термины для обозначения этапов развития организации. Например, в представлении своих моделей некоторые авторы явно использовали термин «*стадии жизненного цикла*» (life-cycle stages) [Adizes, 1989; Miller, Friesen, 1980; Quinn, Cameron, 1983; Smith, Mitchell, Summer, 1985], в то время как другие говорили о «*стадиях роста*» (growth stages) [Flamholtz, 1986; Galbraith, 1982; Kazanjian, 1988; Scott, Bruce, 1987] или «*стадиях развития*» (developmental stages) [Churchill, Lewis, 1983; Scott, Bruce, 1987]. Мы не обнаружили в литературе никаких попыток обозначения различий в этих терминах. На самом деле большинство авторов пользуются этими терминами как имеющими одинаковый смысл. Мы также не будем делать различий между этими терминами, и в дальнейшем они будут использоваться как синонимы.

В табл. 2.1 приведены сравнения утверждений авторов относительно природы стадий ЖЦО и определенных характеристик, используемых для описания стадии и проведения различий между стадиями развития. Обобщая различные подходы к формированию моделей ЖЦО, можно сделать следующие замечания. Во-первых, структура стадии жизненного цикла является многомерной. В каждой из рассмотренных моделей ЖЦО авторы описывали стадии с помощью нескольких внутренних характеристик. В то время как существует значительная разница между моделями, все включали некоторые переменные, связанные с организационным контекстом и структурой организации. К общим контекстуальным переменным относятся возраст органи-

## 2.1. Основные положения концепции жизненного цикла организации

---

зации, размер, темп роста и центральные задачи или проблемы, с которыми сталкивается фирма на разных стадиях развития. Кроме того, в некоторых работах используются такие характеристики, как тип организационной структуры, степень формализации и централизации, число уровней организации. В каждой модели стадии имеют различия в структуре и величине этих измерений.

Во-вторых, относительно природы стадий большинство авторов полагаются на тезисы Чандлера [Chandler, 1962], что организации развивают различные типы структур в ответ на общий рост и вызовы рынка. Неспособность в достаточной мере приспособливать организационные системы и процессы к изменениям в окружающей среде приводит к патологиям [Adizes, 1989; Greiner, 1972], или «болезням роста» [Flamholtz, 1986], которые могут остановить или помешать процессу роста организации.

Лучше всего, на наш взгляд, стадии ЖЦО могут быть охарактеризованы как некая конфигурация (configuration) определенных ситуационных и структурных переменных [Miller, Friesen, 1984, p. 1]:

«Организационные структуры, производственные системы, процедуры обработки информации, стратегии и окружающая среда — все влияет друг на друга. Наш тезис: то, что это происходит таким образом, который приводит к созданию небольшому числу чрезвычайно общих конфигураций... Конфигурации могут представлять общие организационные структуры, общие сценарии создания стратегии в контексте и даже общие развивающиеся или промежуточные результаты».

Используя этот подход, Хэнкс с соавторами предлагают определять стадию ЖЦО как *«уникальную конфигурацию переменных, связанных с организационным контекстом и структурой»* [Hanks et al., 1993, p.7]. На наш взгляд, это определение является одним из наиболее удачных, особенно с учетом того, что еще в 1982 г. Гэлбрэйт использовал термин «реконфигурация», характеризуя переход организации с одной стадии ЖЦО на другую [Galbraith, 1982].

*Сколько стадий в жизненном цикле организации?* Как показано в табл. 2.1, существует довольно широкий диапазон в оп-

ределении названия и числа стадий. В работах [Smith, Mitchell, Summer, 1985; Lippitt, Schmidt, 1967; Schein, 1985] предлагается трехэтапная модель. Четырехэтапные модели используются в работах [Kazanjian, 1988; Quinn, Cameron, 1983]. Пять стадий выделяются в [Galbraith, 1982; Greiner, 1972; Miller, Friesen, 1984; Scott, Bruce, 1987]. Фламхольц предлагает семиэтапную модель [Flamholtz, 1986]. Восьмиэтапная модель представлена в работе Торберта [Torbert, 1974]. Наконец, Адизес [Adizes, 1989] предложил самую сложную модель, описывая десять стадий жизненного цикла организации.

Для того чтобы обобщить разнообразие подходов к количеству стадий ЖЦО, мы использовали пятиэтапную модель<sup>3</sup> (табл. 2.2), синтезированную на основе многочисленных теоретических исследований [Hanks, et al., 1993; Lester, Parnell, Carraher, 2003]. Так, Хэнкс с соавторами делают вывод, что организации теоретически развиваются через пять общих стадий: создание компании (start-up), расширение (expansion), зрелость (maturity), диверсификация (diversification) и упадок (decline). Лестер, Парнелл и Каррагер для проведения своего эмпирического исследования разработали оригинальную пятиэтапную модель и представили подробное обоснование выбора именно этого подхода [Lester, Parnell, Carraher, 2003]. Авторы предлагают следующие пять стадий: существование (existence), выживание (survival), успех (success), обновление (renewal) и упадок (decline).

Сильная теоретическая поддержка пятиэтапной модели была представлена в [Greiner, 1972]. Немногочисленные эмпирические исследования также подтверждают обоснованность использования именно пятиэтапной модели ЖЦО [Hanks, 1990; Hanks et al., 1993; Kazanjian, 1988; Miller, Friesen, 1984; Smith, Mitchell, Summer, 1985].

Несмотря на эту большую разницу в числе стадий, сравнение содержания стадии показывает довольно последовательный образец развития организации. Все модели включают одну или больше стадий, связанных с рождением организации или созда-

---

<sup>3</sup> Более подробно о соответствии стадий разных моделей пятиэтапной обобщенной модели см.: [Широкова, 2005].

нием, расширением и зрелостью. Все, кроме пяти [Adizes, 1989; Kazanjian, 1988; Smith, Mitchell, Summer, 1985; Lippitt, Schmidt, 1967; Schein, 1985], включают одну или более стадии диверсификации или возрождения. Только три автора [Adizes, 1989; Kazanjian, 1988; Smith, Mitchell, Summer, 1985] включают стадию разрушения, или упадка, в своих моделях ЖЦО. Исключение стадий упадка в большинстве моделей, на наш взгляд, может быть объяснено двумя наиболее вероятными причинами. Во-первых, влияние разрушения на организационную структуру и систему гораздо менее предсказуемо, чем изменения, связанные с ростом. Во-вторых, начало упадка организации может фактически произойти в любой стадии организационного цикла жизни [Hanks, 1990; Miller, Friesen, 1984].

В то время как модели предлагают четкий последовательный образец роста организации, есть большая разница относительно определения числа стадий. Какое число стадий лучше всего отображает процесс роста? Все ли организации развиваются через тот же ряд стадий? Есть ли непредвиденные обстоятельства, которые затрагивают, уменьшают число стадий? Эти вопросы остаются без ответа в литературе. По нашему мнению, эти ответы зависят, во-первых, от достижения некоторого согласия относительно определения того, что же такое «стадия жизненного цикла организации». Как только такой консенсус будет достигнут, можно ожидать, что различия в моделях ЖЦО будут менее значительными. Можно предположить, что в результате проведения исследования жизненных циклов российских компаний будут получены разные модели с разным числом стадий в зависимости от истории возникновения организации.

*Каковы характеристики каждой стадии?* В табл. 2.2 представлен синтез характеристик моделей и стадий. Предполагается, что организации развиваются через пять общих стадий: зарождение, расширение, зрелость, диверсификация, упадок. Проходя через стадии развития, организации постепенно стареют и увеличиваются в размере. Предполагается, что темп роста является самым высоким на стадиях роста и возрождения, медленным на стадии зрелости и совершенно прекращается на стадии упадка. Структурная форма развивается от простой к функцио-

нальной и затем — к дивизиональной. Организация становится все более и более формальной и специализированной, и принятие решения — менее централизованным, когда организация растет. Анализ эмпирических исследований подтверждает основные тезисы, представленные в табл. 2.2. Однако следует отметить, что в литературе практически не приводятся обоснования выбора именно такого набора характеристик для выделения стадий ЖЦО. Представляется, что разнообразие подходов можно объяснить целями исследования и характеристикой проблемы, стоящей перед ученым.

Таким образом, представленный анализ теоретических исследований в области теории ЖЦО показывает, что существуют определенные разногласия относительно количества стадий ЖЦО, их названий и характеристик. На наш взгляд, источником этих различий является разрыв между теоретическими и эмпирическими исследованиями. Какая из этих моделей лучше всего отображает организационный рост? Поскольку в настоящий момент отсутствуют систематические эмпирические исследования, этот вопрос остается без ответа. Миллер и Фризен [Miller, Friesen, 1984, p. 1161] описывают проблему следующим образом: «В то время как разные авторы исследуют различные переменные организационного развития, консенсус состоит в том, что природа корпоративного развития весьма структурирована. Отдельные сообщения и описанные модели действительно кажутся ценными и наводящими на размышления. К сожалению, они не основаны на каком-либо сильном эмпирическом свидетельстве...»

К настоящему времени проведено несколько эмпирических исследований, каждое из которых, несомненно, вносит существенный вклад в теорию ЖЦО [Kazanjian, 1988; Drazin, Kazanjian, 1990; Miller, Friesen, 1984; Smith, Mitchell, Summer, 1985]. Большинство этих исследований определили стадии роста априорно, используя существующие концепции. Именно этим можно объяснить довольно большой разброс в результатах проведенных исследований. По нашему мнению, одним из возможных путей преодоления подобных различий могут стать исследования, базирующиеся на гипотезах влияния истории возникнове-

Таблица 2.2

## Характеристики стадий обобщенной модели ЖЦО

Характеристики	Стадия становления	Стадия накопления	Стадия зрелости	Стадия диверсификации	Стадия упадка
Возраст	Молодой.....	.....	.....	Старше	Любой возраст
Размер	Маленькая.....	.....	Крупная.....	Самые крупные.....	Снижение
Рост	Несоответствующий	Быстрый, положительный	Медленный рост	Быстрый, положительный	Снижение
Структурная форма	Простая, недифференцированная	Департаментализованная, функциональная	Департаментализованная, функциональная	Дивизиональная	В основном функциональная
Формализация	Очень неформальная, персональная, гибкая, несколько политик	Формальная структура начинает появляться, но усилия еще слабы	Формальная, бюрократичная, появляются системы планирования и контроля	Формальная, бюрократичная	Чрезвычайно бюрократизированная
Централизация	Высокоцентрализована на основателе	Централизация, ограниченное делегирование	Умеренно централизованная	Децентрализованная	Умеренно централизованная
Бизнес-задачи	Выявление ниши, приобретение ресурсов, построение прототипов, установление структуры задач	Объем производства и дистрибуции, возможность расширения, установление операционных систем	Сделать бизнес прибыльным, контроль издержек, установление системы менеджмента	Диверсификация, расширение границ товарного рынка	Возрождение, переопределение миссии и стратегии

ния организации на ее последующее развитие. Для российских организаций подобные исследования будут актуальны вдвойне в связи с тем, что среди отечественных компаний существуют компании, созданные в результате приватизации, и которые пока не выступали в качестве объекта исследований в теории ЖЦО. Еще один путь связан с проведением исследований, которые не опираются на существующие теоретические модели, поскольку направлены на создание новой модели. Как показывает приведенный ниже обзор эмпирических исследований в области ЖЦО, в этом направлении уже сделаны определенные шаги.

## 2.2. Сравнительный анализ моделей ЖЦО

В качестве основы для сравнительного анализа будет использоваться пятиэтапная модель, наиболее часто встречающаяся в современной литературе по теории жизненных циклов организации (см., напр.: [Miller, Friesen 1984; Hanks et al., 1993; Smith, Mitchell, Summer, 1985; Lester, Parnell, Carraher, 2003]). В табл. 2.3 представлены стадии и характеристики десяти моделей ЖЦО, на которые чаще всего ссылаются исследователи<sup>4</sup>. Под стадией жизненного цикла организации мы будем понимать «уникальную конфигурацию переменных, связанных с организационным контекстом и структурой» [Hanks et al., 1993, p. 7]. Рассмотрим каждую из представленных в табл. 2.3 моделей более подробно.

Липпитт и Шмидт [Lippitt и Schmidt, 1967] представили в своей работе одну из самых первых моделей жизненных циклов коммерческих организаций. Они предположили, что компании проходят через три стадии развития: 1) рождение — создание операционной системы и достижение жизнеспособности; 2) юность — развитие стабильности и репутации; 3) зрелость — достижение уникальности и адаптивности наряду с расширением области деятельности. Модель определяет шесть основных управленческих задач, которые изменяются при движении ор-

---

<sup>4</sup> Сравнительный анализ моделей ЖЦО см. также: [Quinn, Cameron, 1983; Hanks et al., 1993; Кушелевич, Филонович, 2004; Широкова, Серова, 2006].



ганизации от стадии к стадии. На стадии «рождения» критические задачи развития — создание системы и достижения порога выживания. В «юности» главные задачи — стабильность и приобретение репутации. В «зрелости» достигается уникальность и способность отвечать на разнообразные социальные потребности.

Скотт [Scott, 1976] основывал свою модель ЖЦО на работе Чандлера [Chandler, 1962]. Модель выделяет три различных типа организационных форм, которые основаны на историческом развитии. Стадия 1 характеризуется небольшой, или неформальной, структурой, наличием единственного продукта, личным контролем и патерналистской системой вознаграждения. Стадия 2 характеризуется функциональной специализацией, институциональным изучением и объективной системой вознаграждения. Организации в стадии 3 имеют множество производственных линий, диверсифицированные рынки продуктов, ориентацию на исследования и разработки, рост и адаптацию. Наконец, модель Скотта предполагает, что фирмы движутся от неформальных организаций к формализованной бюрократии и затем — к диверсифицированным конгломератам.

Одной из наиболее популярных моделей ЖЦО является модель Грейнера [Greiner, 1972]. В данной модели предполагается, что организации развиваются через пять последовательных стадий, каждая из которых следует за «революцией», или переходной фазой, являющейся результатом основной проблемы или кризиса организации. Только преодолевая этот кризис или решая проблему, свойственную каждой стадии развития, организация успешно движется к более зрелой стадии. Согласно этой модели, организации продвигаются из предпринимательской стадии и стадии креативности, преодолевая кризис лидерства, являющийся результатом потребности рационализировать организационные действия. Движение через вторую стадию — роста через руководство или рационализированное лидерство — осуществляется преодолением кризиса автономии. Этот кризис является результатом потребности децентрализовать принятие решения. Третья стадия — рост через делегирование — сталкивается с кризисом контроля, когда начинают появляться неин-

тегрированные цели в автономных подразделениях. Организация преодолевает этот кризис, продвигаясь к четвертой стадии — рост через координацию (например, реструктуризация, формальное планирование, проектные команды) — до кризиса формализации побуждает организацию двигаться к следующей стадии роста через сотрудничество. Сотрудничество в модели Грейнера предполагает использование матричных организационных структур, спонтанности управления и увеличение организационной гибкости. Главный кризис пятой стадии — информационная перегрузка и психологическая насыщенность, но Грейнер не выделяет этот кризис в модели, а говорит о нем в более поздних комментариях к своей работе [Greiner, 1998]. Таким образом, модель Грейнера рассматривает стадии организационного развития от стадий, основанных на креативности и предпринимательстве, к формализации и затем к адаптивности и гибкости.

Торберт [Torbert, 1974] предложил модель развития, основанную на индивидуальных «менталитетах» членов организации. Согласно этой модели, организация развивается по мере того, как ее члены становятся более опытными в осознании факторов, причин и движущих сил развития и вырабатывают навыки, необходимые для повышения личной и межличностной эффективности. Модель Торберта описывает естественную последовательность стадий, через которые организация может проходить, и конкретизирует менталитеты, определяющие каждую из них. Она описывает движение от ранней стадии индивидуальности и неформальности к групповой общности и чувству коллективизма. Представляя свою модель, Торберт подчеркивает, что, во-первых, подсистемы организации функционируют, имея различные менталитеты и разные способности в отношении оценки пользы собственной деятельности; во-вторых, переход к более поздней стадии интеграции требует знания основных концепций и динамики действий, относящихся ко всем предшествующим стадиям. Торберт не определяет процесс, с помощью которого организации переходят от одной стадии к другой; скорее, он определяет успешность более высоких уровней функционирования организации, которых они могут достигнуть.

Таблица 2.3

## Сравнительный анализ моделей жизненного цикла организации

Модель	Становление	Накопление	Зрелость	Диверсификация	Упадок
1	2	3	4	5	6
<b>Липпитт, Шмидт</b> [Lippitt, Schmidt, 1967]	<b>Рождение (Birth)</b> Все в руках одного человека; краткосрочная перспектива; акцент на выживании; личный контроль	<b>Юность (Youth)</b> Акцент на достижение стабильности; командное принятие решений; акцент на эффективности; установление целей и планирование действий	<b>Зрелость (Maturity)</b> Акцент на адаптацию; оценивается вклад в общество; дальнейший рост		
<b>Скотт</b> [Scott, 1976]	<b>Стадия 1 (Stage 1)</b> Управление в руках одного человека; неформальная структура; патерналистское вознаграждение; субъективные критерии оценки	<b>Стадия 2 (Stage 2)</b> Функциональная специализация; формализованная структура; наличие процедур и правил; объективная оценка		<b>Стадия 3 (Stage 3)</b> Диверсифицированные продуктовые рынки; поиск новых продуктов и возможностей для роста; полуавтономная дивизиональная структура	

1	2	3	4	5	6
Грейнер [Greiner, 1972]	<b>Креативность (Creativity stage)</b>  Акцент на производстве продукта; неформальные коммуникации и структура; долгий рабочий день и скромное вознаграждение	<b>Директивное руководство (Direction stage)</b>  Функциональная структура; система бухгалтерского учета; специализация задач; формализованные правила и политики	<b>Делегирование (Delegation stage)</b>  Децентрализованная структура; делеги́рование полномочий; управление по отклонениям	<b>Координация (Coordination stage)</b>  Долгосрочное планирование; формирование продуктовых групп; создание новых систем  <b>Сотрудничество (Collaboration stage)</b>  Командная работа; самодисциплина; матричная структура управления; проектное управление	

Продолжение табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Торберт [Torbert, 1974]	<p><b>Стадия фантазий (Fantasies stage)</b> Видением и фантазиями основатель делится с друзьями, сослуживцами и другими людьми, которые имеют схожие мечты и интересы</p> <p><b>Стадия инвестиций (Investment stage)</b> Период инвестирования и обязательств со стороны учредителей организации; нет ясного стиля руководства</p>	<p><b>Стадия определений (Determination stage)</b> Постановка групповых целей и создание структуры; групповое единство; установка психологических контрактов</p> <p><b>Стадия экспериментов (Experiments stage)</b> Создание планов, графиков, ролей и системы управления; рациональное принятие решений</p>	<p><b>Стадия предопределения производительности (Predefined productivity stage)</b> Фокус на выполнении определенных задач исполнителями; фиксированные правила, структуры, система власти</p> <p><b>Стадия свободного выбора структуры (Openly chosen structure stage)</b> Сотрудничество между различными уровнями иерархии; размышления о более глобальных целях организации; творческие и инновационные методы; гибкость в процедурах</p>	<p><b>Стадия возникновения общности (Foundational community stage)</b> Разделение духовных, поведенческих и ментальных принципов всеми членами организации; организация становится более объединенной духовно</p> <p><b>Стадия либеральных порядков (Liberating disciplines stage)</b> Люди и организация вовлечены в самовозрождение; организация в поиске вызовов; границы между организацией и окружающей средой являются открытыми</p>	

1	2	3	4	5	6
<b>Кац и Канн</b> [Katz, Kahn, 1978]	<b>Стадия простой системы</b> <b>(Primitive System Stage)</b>  Попытки кооперации, основанной на общих нуждах и ожиданиях членов организации	<b>Стадия стабильной организации</b> <b>(Stable organization stage)</b>  Координация и формализация; создание системы власти; создание структуры; создание системы обслуживания; разработка правил	<b>Стадия совершенствования структуры</b> <b>(Elaborative Supportive Structures Stage)</b>  Формируется система адаптации, система институционализации взаимоотношений		

Продолжение табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
<b>Кимберли</b> [Kimberly, 1979]	<b>Первая стадия (First Stage)</b>  Упорядочение ресурсов; формирование идеологии	<b>Вторая стадия (Second Stage)</b>  Выбор «первоначальной движущей силы»; наем сотрудников; получение поддержки от стратегических клиентов; дискретные решения  <b>Третья стадия (Third Stage)</b>  Формирование организационной идентичности, чувства общности и сопричастности; высокая личная вовлеченность и обязательность; следование организационной миссии	<b>Четвертая стадия (Fourth Stage)</b>  Формализованная структура; установлены правила и политики; внутрифирменная конкуренция; стабильные отношения с внешней средой		

2.2. Сравнительный анализ моделей ЖЦО

1	2	3	4	5	6
Адизес [Adizes, 1989]	<b>Ухаживание (Courtship Stage)</b> Стадия предшествует созданию организации; организация существует в виде идеи; тестирование предпринимательской идеи <b>Младенчество (Infancy)</b> Ориентация на действия; отсутствие систем, процедур и правил; высокая уязвимость компании; единоличное принятие решений основателем компании	<b>Давай-давай (Go-Go)</b> Рост продаж, рыночный успех; отсутствие регулярного менеджмента, несвязная диверсификация; ориентация на людей, а не на задачи <b>Юность (Adolescence)</b> Делегирование полномочий; изменение руководства; переориентация целей; конфликты между старослужащими и «новичками»	<b>Расцвет (Prime)</b> Разделяемые всеми видение и ценности; контролируемая и развиваемая креативность; рост как в продажах, так и в прибылях; внутриорганизационное взаимодействие <b>Поздний расцвет (Late Prime)</b> Теряется дух креативности, инновационности и энтузиазма для изменений		<b>Аристократизм (Aristocracy)</b> Снижение интереса к завоеванию новых рынков; акцент на прошлые достижения; формализация в одежде, обращении и традициях <b>Салем Сити (Salem City)</b> Проблемы персонализируются, начинается «охота на ведьм»; менеджеральная паранойя; внутренние конфликты <b>Бюрократизация (Bureaucracy)</b> Наличие большого количества процедур, правил и инструкций; отсутствие чувства контроля у руководства; искусственно поддерживаемая жизнь <b>Смерть (Death)</b> Отсутствие ресурсов для вознаграждения членов организации



Продолжение табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
<b>Миллер и Фризен</b> [Miller, Friesen, 1984]	<b>Фаза рождения (Birth Phase)</b> Выработка продуктово-рыночной стратегии; простая структура, высокая централизация; частые инновации	<b>Фаза роста (Growth Phase)</b> Ранняя диверсификация, быстрый рост; функциональная структура, меньшая степень централизации; сегментация рынка	<b>Фаза зрелости (Maturity Phase)</b> Снижается инновационность; распыление собственности; консерватизм в принятии решений	<b>Фаза возрождения (Revival Phase)</b> Повышение уровня инновационности; диверсификация продуктов и услуг; дивизиональная организационная структура	<b>Фаза упадка (Decline Phase)</b> Инертность в управлении; снижение уровня инновационной активности; снижение прибыльности; отсутствие развитых механизмов обработки информации; консервативный стиль принятия решений

1	2	3	4	5	6
<b>Фламхольц</b> [Flamholtz, 1986]	<b>Новое предприятие (New venture)</b>  Определение рынков и развитие продуктов; объем продаж до 1 млн долл.	<b>Экспансия (Expansion)</b>  Быстрый рост прибыли, числа сотрудников и т. д.; поиск ресурсов; развитие операционных систем; объем продаж от 1 до 10 млн долл.	<b>Профессионализация (Professionalization)</b>  Переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту; развитие системы управления, формального планирования; объем продаж от 10 до 100 млн долл.  <b>Консолидация (Consolidation)</b>  Развитие корпоративной культуры; институционализация трансформационных процессов; формализация ролевой структуры; объем продаж от 100 до 500 млн долл.	<b>Диверсификация (Diversification)</b>  Развитие новых продуктов для существующих рынков; новые рынки для существующих продуктов; диверсификация; объем продаж от 500 млн долл. до 1 млрд  <b>Интеграция (Integration)</b>  Интеграция различных бизнес-единиц через развитие новой инфраструктуры: управление ресурсами, развитие операционной и управленческой систем, разработка новой культуры; объем продаж более 1 млрд долл.	<b>Упадок и обновление (Decline and Revitalization)</b>  Обновление организации на всех уровнях пирамиды организационного развития; объем продаж варьируется

Окончание табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
<b>Лестер, Парнелл, Каррагер</b> [Lester, Parnell, Carraher, 2003]	<b>Существование (Existence)</b> В фокусе — жизнеспособность организации; идентификация клиентов; централизация принятия решений; примерный возраст — до 10 лет	<b>Выживание (Survival)</b> Власть распределена между несколькими владельцами; формализация структуры; начало формальной обработки информации; более конкурентная окружающая среда	<b>Успех (Success)</b> Разнородная окружающая среда; формализованные должностные инструкции, политики и процедуры; усложняется процесс обработки информации	<b>Возрождение (Renewal)</b> Дивизиональная или матричная структура; сложный процесс обработки информации; принятие решений основано на участии	<b>Упадок (Decline)</b> Централизованная структура с несколькими системами контроля; централизованное принятие решений; отсутствие роста

2.2. Сравнительный анализ моделей ЖЦО

Кац и Кан [Katz, Kahn, 1978] предлагают модель ЖЦО, в которой основной изменяющейся характеристикой организации является ее структура. Авторы рассматривают организацию как открытую систему, одним из представлений которой может быть цикл событий. По их мнению, структура — это динамическое взаимодействие событий. В жизненном цикле организации Кац и Кан выделяют три основные стадии. Первая называется стадией примитивной системы, в которой элементарные принципы производственной системы основаны на совместных усилиях членов организации. На второй стадии — стабильной организации — основные усилия менеджмента направлены на координацию и контроль. Системы полномочий и обеспечения возникают для того, чтобы регулировать организационную деятельность. Третья и заключительная стадия — это совершенствование структуры на основе выработки механизмов адаптации для взаимоотношения с окружающей средой, постоянная потребность в поддержке со стороны внешнего окружения и подсистемы, которые развиваются внутри организации, институционализируют взаимоотношения с внешней средой и гарантируют такую поддержку.

В модели, представленной Адизесом [Adizes, 1989], этапы жизненного цикла организации делятся на две группы: рост и старение. Рост начинается с зарождения и завершается расцветом, после чего наступает старение, идущее от стабилизации к смерти организации. Согласно модели Адизеса, развитие организаций происходит через определенные стадии, на которых изменяются приоритеты четырех видов деятельности — достижения результатов, предпринимательской деятельности, управления с помощью формальных правил и процедур и интеграции индивидов в организации. Формализации деятельности и интеграции придают особое значение, как только достигается зрелость. Организационный упадок происходит из-за придания чрезмерного значения стабильности, правилам и процедурам. Адизес рассматривает процесс организационного упадка как последовательный и предсказуемый.

Модель развития организации, представленная Кимберли [Kimberly, 1979], основана на продолжительном исследовании

создания и развития инновационной медицинской школы. Кимберли полагает, что первая возможность идентифицировать стадию в развитии организации существует еще до того, как организация действительно сформировалась. Первая стадия включает упорядочение ресурсов и формирование идеологии. Все это неизбежно приводит ко второй стадии, когда происходит выбор «первоначальной движущей силы», наем сотрудников и получение поддержки от стратегических клиентов; здесь принимаются обычные дискретные решения. Третья стадия включает формирование организационной идентичности, чувства общности и сопричастности; здесь необходима высокая эмоциональная и психологическая включенность членов организации для следования миссии или идеологии организации. Четвертая стадия, институционализация, возникает, когда политика и правила становятся жесткими, происходит формализация структуры, организация становится более консервативной и предсказуемой в своих ответах на воздействия внешней среды.

Модель жизненного цикла организаций, предложенная Миллером и Фризенем [Miller, Friesen, 1984], содержит пять ключевых стадий. В фазе рождения фирмы пытаются выработать жизнеспособную товарно-рыночную стратегию. Это достигается в основном путем проб и ошибок как результат усилий, прилагаемых для создания и развития продукта. Фирма на этом этапе — небольшого размера, имеет простую централизованную структуру. На фазе роста это уже большая, быстро растущая компания, которая расширяет свою нишу на рынке и развивает более формальную организационную структуру. Фирмы в фазе зрелости более консервативны и менее инновационны, предпринимают очень незначительные попытки диверсификации или поглощений и не делают значительных изменений в товарах и услугах. Фаза возрождения во многом является одной из наиболее интересных из пяти фаз. Возникают значительные изменения в продуктовой стратегии и возрастает инновационность компании в целом. Поскольку фирмы становятся более диверсифицированными, они впервые выходят на новые рынки, рост происходит не только в размере, но и в расширении ассортимента. Фирмы на фазе упадка становятся инертными, пытаются со-

хранить истощенные ресурсы и воздерживаются от инноваций, поскольку их производственные линии устарели.

Модель Фламхольца [Flamholtz, 1986] содержит семь стадий организационного развития, и для каждой стадии характерны определенные критические проблемы. Основное внимание автор уделяет так называемым «болезням роста» (growing pains), с которыми связан переход от предпринимательского управления к профессиональному менеджменту. Это единственная из известных моделей, которая содержит примерный размер компании в объемах продаж, соответствующий разным стадиям развития компании.

Согласно Фламхольцу, первая стадия — создание нового предприятия — это период времени, в течение которого организация проходит этап от полного отсутствия продаж до достижения объема в 1 млн долл. Во время этой стадии организация должна решать все критические задачи, необходимые для достижения успеха, но самый большой акцент делается на решение двух задач: определении рынков и развитии продуктов, представленные на нижних частях пирамиды организационного развития.

На второй стадии — экспансии — организация начинает развивать свои операционные системы для ежедневного функционирования. Для большинства производственных фирм вторая стадия начинается с уровня объема продаж в 1 млн долл. и продолжается до уровня 10 млн долл. На стадии профессионализации руководитель компании начинает понимать (или должен понять), что необходимы качественные изменения в управлении своей компанией. Компании нужен переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту и выход на новый уровень развития. Акцент на этой стадии должен быть сделан на развитие систем управления, которые требуются фирме для перехода на следующую стадию роста.

Управление корпоративной культурой — ее ценностями, обычаями и нормами — является главной задачей четвертой стадии — стадии консолидации. На стадии диверсификации происходит диверсификация продуктов и услуг компании, а на стадии интеграции возникает необходимость интеграции раз-

личных бизнес-единиц с помощью создания соответствующей инфраструктуры управления. Основной вызов, стоящий перед компанией на стадии упадка и обновления, — создание нового уровня предпринимательской активности и перерождение компании. Если этого не происходит, компания умирает.

Одна из наиболее поздних моделей ЖЦО была разработана Лестером, Парнеллом и Каррагером [Lester, Parnell, Carraher, 2003]. Данная модель содержит пять стадий жизненного цикла организации: существование, выживание, успех, возрождение и упадок. Организации на стадии существования, как правило, небольшого размера, имеют простую структуру, власть сосредоточена в руках основателя. В центре внимания находится жизнеспособность организации, идентификация клиентов и рынков. На стадии выживания фирмы увеличиваются в размерах и развивают более формальную организационную структуру. Цели на этой стадии обычно уже сформулированы, и наиболее важная из них — иметь достаточный доход для выживания и финансирования роста. Стадия успеха соответствует стадии зрелости других авторских моделей ЖЦО. На этой стадии происходит формализация управления и контроля. Должностные инструкции, политики и процедуры, внутриорганизационные отношения становятся намного более формальными. Стадия возрождения характеризуется желанием менеджмента вернуться к более простому стилю управления, когда сотрудничество и взаимодействие способствуют появлению инноваций и росту креативности. Эта креативность может достигаться с помощью внедрения матричной организационной структуры и децентрализации принятия решений. Стадия упадка завершает жизненный цикл организации, несмотря на то, что организация может исчезнуть на любой из предыдущих стадий. Эта стадия является очень политизированной, власть сосредоточена в руках небольшой горстки людей, которые более заинтересованы в достижении личных целей, а не организационных.

Подведем итоги нашего анализа. Несмотря на то, что все десять моделей основаны на различных контекстуальных переменных организации (например, структуре, индивидуальных менталитетах, функциональных проблемах), примечательно, что

все предлагают развитие через похожие стадии жизненного цикла. Для сравнительного анализа разных моделей была использована пятиэтапная модель, синтезированная на основе многочисленных исследований. Каждая модель содержит стадию становления (ранние инновации, формирование ниши, креативность), стадию накопления, или коллективности (высокое единство, обязательства), стадию зрелости, или формализации, и контроля (стабильность и институционализация), стадию диверсификации, или разработки структуры и адаптации (расширение рынков и децентрализация). Некоторые модели содержат стадию упадка, которая может быть преобразована в стадию обновления.

Некоторые из авторов делят первые стадии на множество подстадий (например, у Адизеса — стадии «Давай-давай» и «Юность» соответствуют стадии накопления); некоторые авторы не включают в свои модели последние стадии диверсификации и упадка (можно заметить, что практически у всех моделей, разработанных до 1980-х гг., отсутствует стадия упадка; с этой точки зрения «пионерной» работой стала статья Адизеса в 1979 г. [Adizes, 1979], в которой он представил первую модель, включающую целых четыре стадии жизни организации, соответствующие упадку и ведущие к смерти организации).

Таким образом, за исключением моделей Адизеса, Миллера и Фризена, Фламхольца, Лестера, Парнелла и Каррагера, ни одна из моделей не включает организационный упадок и смерть, поэтому цикл жизни организации в этих моделях не является завершенным. Это может быть вызвано тем, что в зрелых организациях (после стадии зрелости) организационные практики развиваются уже не столь предсказуемым образом, как на стадии роста. Намного проще поддаются анализу и, следовательно, более предсказуемы стадии от рождения организации до ее зрелости, поэтому большинство исследований в области организационного развития посвящены именно этому периоду жизни компаний.

Нужно отметить, что ни один из авторов не обозначает интервал времени, в течение которого организации остаются на определенной стадии развития. Исключение составляет модель



Лестера, Парнелла и Каррагера, в которой авторы высказывают предположение относительно пребывания организации на первой стадии — существование — и отмечают 10 лет развития, что дает уверенность в способности выживания данной компании. В то же время исследования Кимберли [Kimberly, 1979], Камерона и Виттена [Cameron, Whetten, 1981], Майлза и Рэндольфа [Miles, Randolph, 1979] показывают, что организации могут двигаться с разной скоростью по стадиям ЖЦО. Липпитт и Шмидт [Lippitt, Шмидт, 1967] даже утверждают, что организационный возраст и стадия жизненного цикла организации слабо взаимосвязаны.

Кроме того, эмпирические исследования показали, что несмотря на различные контекстуальные характеристики, стадии ЖЦО ни в коем случае не связаны друг с другом в детерминированной последовательности [Miller, Friesen, 1984]. Например, стадия зрелости может предшествовать упадку, возрождению или даже росту, и, напротив, за стадией роста может следовать упадок или даже смерть. Эти исследования опровергают большинство ранее разработанных моделей, которые утверждают о наличии причинно-следственных связей между разными стадиями развития организации (см., напр.: [Greiner, 1972]).

Однако невозможно отрицать ценность моделей ЖЦО для практики и теории менеджмента. Моделирование процесса развития организации с помощью теории жизненных циклов неизбежно связано с упрощением моделируемого объекта и не может описать его во всей сложности [Кушелевич, Филонович, 2004]. Основная ценность моделирования — простота применения как для познавательных, так и для практических целей. Описание стадий развития организаций помогает приблизить изучение менеджмента к реальности, продемонстрировать различия в реализации функций менеджмента в зависимости от стадии развития компании [Кушелевич, Филонович, 2004, с. 319].

Одним из наиболее актуальных вопросов для российской науки является вопрос применимости моделей ЖЦО в практике российского бизнеса. Некоторые отечественные ученые и консультанты адаптируют, например, модель Адизеса и с успехом применяют в консультационной деятельности [Кушелевич,

Филонович, 2004]. Однако, на наш взгляд, существуют определенные ограничения применения моделей ЖЦО, созданных на основе исследований компаний в других странах с более развитой экономической системой. Только в России можно встретить совершенно уникальный тип компаний, возникших в результате приватизации, дальнейшее развитие которых невозможно объяснить никакими существующими моделями ЖЦО.

Таким образом, закономерной становится необходимость в проведении эмпирических исследований в российских компаниях для разработки и создания новых моделей, которые бы больше соответствовали практике российского бизнеса и могли бы восполнить пробел в отечественной науке в области теории жизненного цикла.

### 2.3. Основные направления исследований в теории жизненного цикла организации

Рассмотрим, каким образом в литературе представлена взаимосвязь теории ЖЦО с другими направлениями исследований организации. В табл. 2.4 суммированы основные направления исследований. Рассмотрим каждую сферу исследований более подробно.

Таблица 2.4

#### Концепция жизненного цикла организации и ее связь с другими областями менеджмента

Сфера исследований	Авторы, краткая характеристика
1	2
Организационная эффективность	<b>Куинн и Кэмерон:</b> На разных стадиях жизненного цикла существуют разные критерии эффективности. Предпринимательская стадия: модель открытой системы; стадия коллективности: модель человеческих взаимоотношений; стадия формализации: внутренняя процессная модель и модель рациональных целей; стадия разработки структуры и адаптации: модель открытой системы [Quinn, Cameron, 1983]

### 2.3. Основные направления исследований в теории жизненного цикла...

Продолжение табл. 2.4

1	2
<i>Организационная эффективность</i>	<p><b>Кэмерон, Виттен:</b> Восприятие эффективности зависит от стадии организационного развития. Рассматриваются уровни анализа и их значение в ресурсах организации, результатах деятельности и внутренних процессах [Cameron, Whetten, 1981]</p> <p><b>Смит, Митчелл, Саммер:</b> Тестируются приоритеты менеджмента, разделенные на приоритеты технической эффективности, приоритеты организационной координации и приоритеты политической поддержки на разных стадиях ЖЦО [Smith, Mitchell, Summer, 1985]</p>
<i>Предпринимательство</i>	<p><b>Смит, Майнер:</b> Исследование основано на понятии Смита [Smith, 1967] о предпринимателе-ремесленнике и предпринимателе-оппортунисте. Основные выводы связаны с тем, что чем более оппортунистичен предприниматель, тем более адаптивна фирма, тем выше вероятность того, что предприниматель сможет провести фирму через начальные фазы развития к успеху [Smith, Miner, 1983]</p>
<i>Организационная культура</i>	<p><b>Килман, Сакстон:</b> Исследование культурного разрыва между менеджерами разных уровней и зависимости величины этого разрыва от стадии ЖЦО [Kilman, Saxton, 1983]</p>
<i>Формирование стратегии и стратегическая ориентация</i>	<p><b>Минцберг:</b> На начальных стадиях становления и роста организации доминируют предпринимательский и адаптивный подходы в стратегическом управлении, на стадии зрелости доминирует подход планирования; на заключительной стадии упадка преобладают подходы планирования и адаптации [Mintzberg, 1973]</p>

Окончание табл. 2.4

1	2
<i>Формирование стратегии и стратегическая ориентация</i>	<b>Гупта, Чин:</b> Выводы исследования связаны с тем, что организационная стратегическая ориентация различается в зависимости от стадии организационного развития. Организации на стадии зрелости следуют ориентации более высокого роста по сравнению с организациями на начальных стадиях развития [Gupta, Chin, 1992]
<i>Власть в организации</i>	<b>Минцберг:</b> Разработал типологию 6 конфигураций организационной власти, которая распределяется в соответствии со стадиями жизненного цикла организации [Mintzberg, 1984]
<i>Инновации в организации</i>	<b>Коберг, Ухленбрук, Сарасон:</b> Доказывают, что двигатели организационных инноваций меняются по мере развития организации по стадиям ЖЦО [Koberg, Uhlenbruck, Sarason, 1996]

**Жизненный цикл организации и организационная эффективность.** Согласно Куину и Роухбау [Quinn, Rohrbaugh, 1983], индивидуальное восприятие организационной эффективности основано на трех измерениях: 1) внутренний фокус против внешнего фокуса (т. е. микроуровень организации против внешнего, макроуровня); 2) забота о стабильности против заботы о гибкости (т. е. адаптивность против предсказуемости); 3) акцент на результат против акцента на средство достижения (например, акцент на выпуск продукции и продуктивность против акцента на планирование и установку целей).

Таким образом, авторами были предложены четыре модели, основанные на этих измерениях организационной эффективности: 1) модель человеческих отношений, которая направлена на развитие сплоченности и организационной культуры, которые выступают как средство достижения целей и развитие

человеческих ресурсов как результат; 2) модель открытой системы, которая фокусируется на гибкости и готовности к изменениям как средстве достижения целей, и рассматривает рост, приобретение ресурсов и внешнюю поддержку как результат; 3) модель рациональной цели, которая рассматривает контроль, планирование и целеполагание как средство достижения целей и эффективность как результат; 4) модель внутренних процессов, которая делает акцент на контроле и внутреннем фокусе с ролью информационного менеджмента и коммуникаций как средства достижения целей и рассматривает стабильность организации как результат.

На основе подробного анализа девяти моделей организационного жизненного цикла исследователи разработали интегрированную модель, содержащую четыре стадии раннего организационного развития: предпринимательская стадия (*entrepreneurial stage*) — ранние инновации, формирование ниши, креативность; стадию коллективности (*collectivity stage*) — высокое единство, обязательства; стадию формализации и контроля (*formalization and control stage*) — стабильность и институционализация; стадию разработки структуры и адаптации (*structure elaboration and adaptation stage*) — расширение области и децентрализация.

Таким образом, авторы исключили из анализа более поздние стадии развития организации, включающие разрушение и смерть. Для анализа организационной эффективности авторы использовали модель, созданную на основе сочетания трех групп параметров: 1) внутренний фокус против внешнего фокуса (например, индивидуальное удовлетворение против достижения цели организации); 2) значение гибкости против значения контроля (например, новшества и адаптация против предсказуемости и стабильности); 3) важность результата (*ends*) и важность средств достижения результата (*means*) (например, эффективное производство продукции против планирования и установления целей). Вследствие того, что эти группы критериев эффективности совместимы с четырьмя основными моделями организационной эффективности, авторы используют интегрированную модель для анализа изменений критериев организационной эффективности на разных стадиях жизненного цикла (рис. 2.1).

Результаты исследования показали, что в зависимости от стадии жизненного цикла меняются критерии, с помощью которых оценивается успех организации. Исследование проводилось с помощью наблюдений в Центре развития психической гигиены штата Нью-Йорк, США. Наблюдения проводились в течение трех лет — с 1974 по 1976 гг. Эти наблюдения были частью общего «процессного подхода к исследованию», в котором использовались интервью, наблюдения и обработка архивных данных.

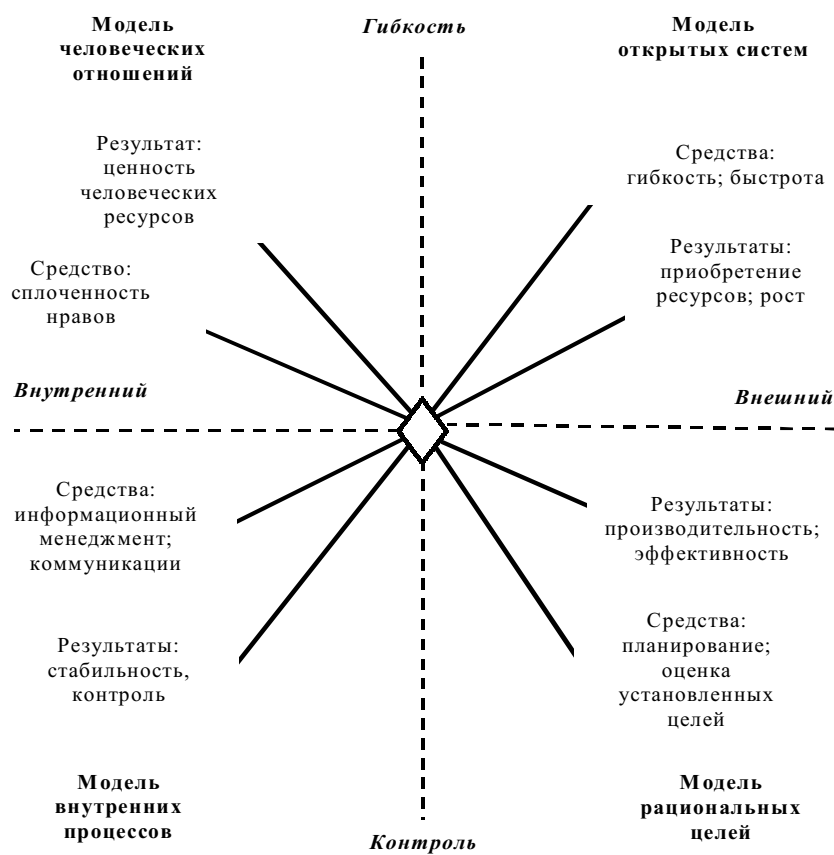


Рис. 2.1. Четыре модели оценки эффективности  
Источник: [Quinn, Cameron, 1983, p. 42].

Используя выводы Куинна и Рохрбау, Куинн и Кэмерон [Quinn, Cameron, 1983] тестируют критерии эффективности на разных стадиях организационного развития, используя долговременный анализ, по результатам которого они разработали модель ЖЦО, состоящую из четырех стадий: 1) стадия креативности и предпринимательства, на которой основными являются инновационность и поиски ресурсов для выживания; 2) стадия коллективности, где акцент сделан на коммуникациях и сплоченности, которые ассоциируются с внутренними процессами, ставшими приоритетными; 3) стадия формализации и контроля, фокусируемая на достижении стабильности, контроля и эффективности производства; 4) стадия разработки структуры и адаптации, на которой главное значение приобретают экспансия и достижение гибкости. Так как организация движется по стадиям жизненного цикла, различные акценты и задачи на разных стадиях предполагают, что могут существовать разные критерии эффективности.

Основываясь на этом предположении, на стадии предпринимательства, которая характеризуется инновационностью, креативностью, может быть приемлема модель открытой системы. На стадии коллективности самыми важными становятся высокая приверженность сотрудников, сплоченность и организационный климат, поэтому наиболее приемлемой будет модель человеческих отношений. По мере дальнейшего движения организации по ЖЦО появляются процедуры и правила для достижения более высокого уровня эффективности.

Таким образом, самыми важными задачами становятся достижение контроля, стабильности, эффективности и результативности. Данные задачи больше всего подходят для применения модели внутренних процессов и модели рациональных целей. На стадии разработки структуры организация становится слишком жесткой. Поэтому акцент должен быть сделан на достижении гибкости с целью своевременного реагирования на изменения окружающей среды. Для этого организации используют стратегии децентрализации и диверсификации. Таким образом, опять используется модель открытой системы.

Данные выводы были подтверждены исследованием нью-йоркским Департаментом психической гигиены. Результаты по-

казали, что изменения доминирующих критериев эффективности следуют предсказуемой модели. Критерии модели открытой системы более важны на ранних стадиях развития, потом их важность снижается. Затем возрастающее значение приобретают критерии модели рациональных целей и внутренних процессов, и постепенно они становятся самыми важными критериями на поздних стадиях жизненного цикла организации. Предложенная модель организационной эффективности на разных стадиях ЖЦО является довольно полезной, так как позволяет менеджерам и исследователям понимать изменения и предлагать критерии, которыми необходимо руководствоваться.

Используя четырехстадийную модель Куинна и Кэмерона, Кэмерон и Виттен [Cameron, Whetten, 1981] исследуют восприятие организационной эффективности на разных стадиях жизненного цикла. Была создана искусственная организация с помощью студентов и аспирантов в двух университетах, при этом использовалась «Организационная игра» («The Organization Game»), придуманная Майлсом и Рэндольфом [Miles, Randolph, 1979]. В искусственной ситуации организационного жизненного цикла участников просили заполнить анкету, которая оценивала их восприятие различных аспектов организационной эффективности на четырех стадиях ЖЦО и ранжировала относительную важность, присваиваемую критериям индивидуальной эффективности, эффективности подразделения и организации в целом. Результаты исследования не выявили существенных различий между ответами студентов разных университетов. Основные полученные выводы показали следующее: 1) индивидуальная эффективность более важна на ранних стадиях, но менее важна, когда организация движется в сторону формализации и наименьшее значение имеет на поздних стадиях ЖЦО; 2) организационная эффективность относительно неважна на начальных стадиях, но ее значимость возрастает по мере движения организации по стадиям ЖЦО и постепенно становится самым важным уровнем анализа эффективности; 3) значимость критериев эффективности подразделений наиболее высока на стадии роста, но постепенно снижается, как только организация вступает в стадию зрелости.



Рассматривая рейтинг важности ресурсов, внутренних процессов и эффективности конечного продукта на четырех уровнях анализа, можно обнаружить существенный акцент на внутренних процессах от стадии создания до формализации. Значимость эффективности конечного продукта (результатов) возрастает по мере развития организации, в то время как значимость использования ресурсов снижается. Эффективность ресурсов и результатов существенно зависит от стадии организационного жизненного цикла, и в то же время различные показатели приобретают значимость на разных стадиях. Заключительное предположение касается того факта, что подходящая модель эффективности может быть производной от внешней среды, и выбирать подходящую модель нужно, опираясь на стадию жизненного цикла организации.

Основываясь на результатах исследований предыдущих авторов, Смит, Митчелл и Саммер [Smith, Mitchell, Summer, 1985] исследуют различные приоритеты топ-менеджеров в зависимости от стадии ЖЦО. Отношение менеджеров к способам использования информации и оценка значимости информации для компании могут выступать в качестве индикаторов критериев эффективности. Смит и его соавторы отмечают, что индивидуумы придерживаются технической эффективности как приоритетной, когда они: 1) заботятся об эффективности; 2) ищут краткосрочный количественный критерий для оценки решений; 3) находятся в поиске источников повышения эффективности; 4) рассматривают максимизации организационной эффективности в качестве личных ценностей. Приоритет организационной координации определяется как задача создания организационной синергии, кооперации и координации или интеграции всей организации. Приоритет политической поддержки — это задача, стоящая перед топ-менеджерами для достижения индивидуальной власти и поддержки со стороны подчиненных. Менеджеры придерживаются этого приоритета, заботясь о том, чтобы быть честными и равноправными с подчиненными, интересоваться предложениями подчиненных, их отношением к организации. Интегрируя предыдущие исследования, Смит с соавторами разработали трехстадийную модель ЖЦО. Они исследовали

приоритеты менеджеров, обозначенные как приоритет технической эффективности, приоритет организационной координации и приоритет политической поддержки в соответствии с разными стадиями жизненного цикла. Для проверки основных гипотез авторы опросили 38 менеджеров высшего уровня и создали организационную имитационную модель с участием 128 студентов. Результаты обоих исследований таковы: 1) приоритеты различались на разных стадиях; 2) значение приоритета организационной координации снижалось на поздних стадиях; 3) забота менеджеров о политической поддержке меняется в зависимости от стадии ЖЦО. В связи с тем, что для полевых исследований использовалась трехстадийная модель, а в условиях имитации — четырехстадийная, результаты не всегда совпадали. Однако результаты этих исследований подтвердили существование различных приоритетов и относительную важность приоритетов на разных стадиях ЖЦО. Таким образом, результаты представленных исследований позволяют сделать вывод о том, что критерии и восприятие значимости организационной эффективности будут меняться в зависимости от стадии жизненного цикла организации.

#### **Жизненный цикл организации и предпринимательство.**

Исследование Смита и Майнера [Smith, Miner, 1983] было посвящено изучению мотивации менеджеров и предпринимателей. Используя шкалу Майнера, ученые провели интервьюирование 37 предпринимателей. Их ответы сравнивались с ответами 117 менеджеров низового звена и 97 менеджеров среднего звена.

Шкала Майнера позволяет измерить мотивацию менеджеров. Было протестировано основное предположение, что мотивация менеджеров, которая измерялась по шкале Майнера, положительно связана с успехом менеджеров, который может проявляться рейтингом исполнения, рейтингом среди коллег, темпом продвижения и позицией менеджера в иерархии управления [Miner, 1978; Smith, Mitchell, Summer, 1985].

Результаты показали, что средний уровень мотивации менеджеров в предпринимательской организации ниже по сравнению с менеджерами в большой бюрократической корпорации. Предприниматели с оппортунистическим поведением ассоции-

ровались с более адаптивной, ориентированной на рост и предпринимательство фирмой.

Так как жизненный цикл организации включает в себя переход от первоначальной предпринимательской фазы к более бюрократическому типу управленческой системы, предприниматель, который создал организацию, очень сильно отличается от менеджера, который может эффективно управлять организацией на последующих стадиях организационного роста [Smith, Mitchell, Summer, 1985]. Смит определяет два типа предпринимателей: предприниматель-ремесленник и предприниматель-оппортунист. Предприниматель-ремесленник характеризуется невысоким уровнем образования, низким уровнем социальной сознательности и вовлечения, ограниченной временной ориентацией. С другой стороны, предприниматель-оппортунист демонстрирует высокий уровень образования и широкий кругозор, имеет высокий уровень социальной активности и вовлечения, социальную ответственность и ориентацию в будущее.

Смит делает заключение, что на ранних стадиях развития более успешным является предприниматель-ремесленник, так как он имеет больше шансов успешно управлять компанией на ранних стадиях ЖЦО. Это логично, так как многие основатели организаций не способны справиться с процессом институционализации бюрократии и не готовы делегировать полномочия и ответственность своим подчиненным. Более того, они быстро уходят, как только узнают, что их компании доросли до той стадии, когда правила и процедуры становятся доминирующими. Таким образом, предполагается, что на стадиях становления и роста ЖЦО топ-менеджер будет демонстрировать скорее характеристики предпринимателя-ремесленника, чем предпринимателя-оппортуниста. На стадиях зрелости и упадка ЖЦО топ-менеджер будет демонстрировать скорее характеристики предпринимателя-оппортуниста, чем предпринимателя-ремесленника.

Предприниматель, или генеральный директор компании, имеет огромное влияние на ежедневное функционирование организации. Это влияние особенно заметно в маленькой фирме [Miller, 1983; 1991]. Миллер и Тулуз [Miller, Toulouse, 1986] обнаружили, что срок пребывания в должности топ-менеджера от-

рицательно коррелируется с показателями результативности фирмы. Топ-менеджеры, которые находятся в должности слишком долгий промежуток времени, просто теряют связь с окружающей фирму средой. Поэтому можно предположить, что в небольших фирмах, находящихся на стадии упадка, срок пребывания в должности топ-менеджера имеет тенденцию быть длиннее, чем тех менеджеров, чьи фирмы находятся на стадиях роста и зрелости ЖЦО.

**Жизненный цикл организации и организационная культура.** В последние десятилетия концепция организационной культуры оказалась в центре внимания теоретиков и практиков менеджмента. Основной вывод многочисленных исследований, посвященных организационной культуре, связан с тем, что для повышения эффективности организационная культура должна быть «сильной» и обладать, например, такими характеристиками: особыми ценностями, верой и разделяемыми моделями поведения [Saffold, 1988], которые отличают организацию от других менее эффективных или менее прибыльных организаций. Многие исследователи отмечают, что компания, которая имеет «сильную культуру», — это синоним эффективной организации с превосходным менеджментом [Barney, 1986; Deal, Kennedy, 1982; Ouchi, 1981; Peters, Waterman, 1982]. Следовательно, «гипотеза сильной культуры» [Dennison, 1984; Saffold, 1988] должна лежать в основе исследований теоретиков и практиков бизнеса, которые пытаются понять источники успеха организации.

Трайс и Бейер [Trice, Beyer, 1984] представляют типологию ритуалов и церемоний при изучении организационной культуры. Барни [Barney, 1986] утверждает, что для того, чтобы получать существенные финансовые результаты, культура должна быть основанной на ценностях, которые уникальны и трудно-воспроизводимы другими фирмами. В то время как большинство исследователей считают, что тип организационной культуры меняется в соответствии с модой [Wilkins, Dyer, 1988], Шейн [Schein, 1985] предполагает, что процесс изменения организационной культуры происходит в соответствии со стадиями организационного развития. На самом деле культура эволюционирует с течением времени [Barney, 1986].

Митрофф и Килман [Mitroff, Kilman, 1984] считают, что довольно часто причиной организационных неудач является огромный культурный разрыв (culture gap) или слабость организационной культуры. Один из возможных методов измерения культурного разрыва был использован в обзоре Килмана и Сакстона [Kilman, Saxton, 1983]. В исследовании измеряются желаемые нормы и реальные нормы, и контраст между ними является культурным разрывом. Основываясь на этих аргументах, предполагается, что в связи с тем, что культура эволюционирует во времени и зависит от стадии развития организации, реальные нормы варьируются в соответствии со стадиями жизненного цикла организации.

Организации на стадии упадка обычно демонстрируют дисфункциональные характеристики, которые могут влиять на организационную результативность, эффективность и финансовые результаты. Поэтому более сильный культурный разрыв характерен для стадии упадка ЖЦО по сравнению со стадиями роста или зрелости.

Топ-менеджеры и рядовые сотрудники могут иметь различные субкультуры, которые могут или усиливать, или снижать показатели результативности. Таким образом, вместо того чтобы использовать единый подход к анализу культуры, полезно ее анализировать на разных уровнях управления [Saffold, 1988; Pettigrew, 1979]. В то время как сильная культура будет усиливать показатели результативности [Saffold, 1988], сильный культурный разрыв может стать причиной низких организационных показателей [Mitroff, Kilman, 1984]. Таким образом, в организации с сильной культурой культурный разрыв как среди топ-менеджеров, так и среди менеджеров остальных уровней должен быть меньше, чем в организациях, которые не имеют сильной культуры. Культурный разрыв среди менеджеров всех уровней будет шире в организациях на стадии упадка по сравнению с организациями на стадиях роста или зрелости.

Миллер и Фризен [Miller, Friesen, 1983] предложили концепцию успешных и неуспешных фаз жизненного цикла организации. «Успешной фазой» является стадия жизненного цикла, на которой организация хорошо функционирует. Аналогично «не-

успешной фазой» является стадия, на которой организация функционирует плохо. Используя эти определения успешных и неуспешных фаз ЖЦО, можно предположить, что в организациях на успешных фазах культурный разрыв среди топ-менеджеров и менеджеров низовых уровней должен быть меньше по сравнению с организациями на неуспешных фазах ЖЦО.

**Жизненный цикл организации и организационная структура.** В литературе по ЖЦО предполагается, что на начальных стадиях развития организации используют простую организационную структуру. По мере роста и расширения организации начинает использоваться функциональная жесткая структура. Наконец, диверсифицированная, более органическая структура необходима организации для того, чтобы продлить ее жизнь и избежать упадка. Многие исследователи полагают, что наиболее эффективные фирмы справляются с турбулентной окружающей средой, используя органическую структуру, в то время как в стабильной внешней среде используется более механистическая структура [Burns, Stalker, 1961; Lawrence, Lorsch, 1967].

С другой стороны, некоторые исследователи утверждают обратное. Они считают, что менеджеры будут пытаться использовать более механистическую структуру для того, чтобы справиться с турбулентной внешней средой и не утратить чувство контроля, в то время как использование более органической структуры лучше подходит для стабильных внешних условий [Hall, Mansfield, 1971; Bourgeois, McAllister, Mitchell, 1978].

С точки зрения теории жизненного цикла обе школы научной мысли предлагают обоснованные аргументы. Способность фирмы понимать условия внешней среды является результатом способности воспринимать угрозы и изменения внешней среды [Yasai-Ardekani, 1986]. На стадии роста ЖЦО, в то время как фирма преодолела основные трудности, связанные с выживанием, уровень восприятия внешней неопределенности снижается. Таким образом, преобладает механистическая компонента в организационной структуре. Однако механистическая структура негативно влияет на организационную способность воспринимать окружающую неопределенность. Результатом использования механистической структуры является жесткость, доста-

точная для того, чтобы подавить способность фирмы воспринимать характеристики внешней среды [Yasai-Ardekani, 1986; Huber, O'Connell, Cummings, 1975]. Именно по причине неспособности реагировать на изменения во внешней среде организация вступает в стадию зрелости и упадка. Первоначальный успех и рост организации снижают способности восприятия внешней среды, что приводит к появлению механистической структуры, которая, в свою очередь, вызывает эффект дальнейшего снижения способности восприятия характеристик внешней среды, что приводит организацию к стадиям зрелости и упадка.

Согласно Ясаи-Ардекани [Yasai-Ardekani, 1986, p. 12], «тип организационной структуры, формализация и централизация влияют на процессы сканирования окружающей среды и обработки информации. Доступ к источникам информации, интерпретация, передача и восприятие менеджерами, вероятно, существенно различаются в разных организациях в связи с разными подходами к организационному дизайну на разных стадиях развития организации».

**Жизненный цикл организации, разработка стратегии и стратегическая ориентация.** Минцберг [Mintzberg, 1973] проанализировал разработку стратегии в соответствии с тремя подходами: предпринимательским, адаптивным и подходом планирования. В предпринимательском подходе к разработке стратегии доминирует активный поиск новых благоприятных возможностей с высокой степенью риска. Организация характеризуется высоким темпом роста, высокоцентрализованной структурой и доминированием власти топ-менеджера. Адаптивный подход к разработке стратегии характеризуется реактивным управлением, в котором действия предпринимаются небольшими постепенными шагами и менеджеры концентрируются на решении существующих проблем. Общая цель организации неясна, поэтому стратегия чаще всего является результатом сделки между разными политическими коалициями. В подходе планирования фокус разработки стратегии направлен на интеграцию решений с акцентом на систематическую оценку и анализ издержек различных альтернатив. Если взять за основу четырехстадийную

модель ЖЦО, то предпринимательский подход будет доминировать на начальных стадиях, адаптивный подход станет сигналом, что организация находится на заключительной стадии зрелости. На начальных стадиях создания и роста организация будет оперировать в предпринимательской и адаптивной манере. Пока основатель организации хочет принимать на себя ответственность и риск, большая часть усилий будет концентрироваться на операционализации бизнеса. Таким образом, основатель имеет свою долгосрочную миссию, но при этом он должен установить правила и процедуры для дальнейшего роста и развития компании.

Когда организация проходит стадию зрелости, процесс институционализации и установки правил и процедур завершается. Поэтому доминирующими практиками становятся анализ издержек, анализ жизнеспособности и осуществимости принятых решений. Следовательно, на этой стадии большое значение имеет подход планирования. На стадии упадка стратегические решения являются результатом сильной борьбы между коалициями, поэтому скорее всего будет доминировать адаптивный подход, хотя не исключен и подход планирования. Таким образом, можно сделать вывод, что на начальных стадиях становления и роста организации в стратегическом управлении доминируют предпринимательский и адаптивный подходы; на стадии зрелости — подход планирования; на заключительной стадии упадка преобладают подходы планирования и адаптации.

Харриган и Портер [Harrigan, Porter, 1983] исследуют возможный «конец игры» стратегий в угасающей отрасли. Хофер [Hofer, 1980] обсуждает типы стратегий, которые необходимо использовать в конкретной ситуации для сохранения разрушающегося бизнеса. Митрофф и Килман [Mitroff, Kilmann, 1984] рассматривают примеры продуктовых подделок и отраслевых диверсий и предлагают пути, с помощью которых организации могут справиться с корпоративной смертью. Кэмерон и Заммунто [Cameron, Zammuto, 1984] разработали типологию для упадка, основанную на длительности внешних изменений, изменений в размере ниши и изменений в границах ниши. Однако на стадиях зрелости и упадка организационного жизненного цикла



компании обычно теряют способность восприятия важных изменений во внешней среде. Вместо того чтобы изменить стратегию, некоторые компании могут все еще оставаться в бизнесе, даже если знают, что бизнес уже не является прибыльным [Narigan, Porter, 1983]. Менеджеры обычно рассматривают упадок как показатель принятия ошибочных решений и часто хотят изменить и переориентировать свои организации для продолжения роста [Smith et al., 1985; Scott, 1976].

Следовательно, можно сказать, что в стадии зрелости ЖЦО стратегическая ориентация компаний может быть похожей на стратегическую ориентацию компании на стадии роста. Эта приверженность росту будет способствовать движению к дальнейшему упадку, потому что вместо того чтобы следовать стратегиям сбора урожая, отказа и конца игры, компании продолжают следовать стратегии роста. Фактически многие компании часто сопротивляются изменениям, даже когда окружающая их среда угрожает им гибелью [Miller, Friesen, 1980]. Таким образом, в стадиях зрелости и упадка организационного жизненного цикла компании обычно не способны предвидеть изменения в окружающей среде, поэтому стратегическая ориентация компаний на этих стадиях будет нацелена скорее на рост, чем на сокращение и переориентацию.

**Жизненный цикл и власть в организации.** Минцберг [Mintzberg, 1984] разработал типологию конфигураций организационной власти на основе взаимосвязей между различными формами внешних и внутренних коалиций. Внешняя коалиция может характеризоваться как *доминирующая* (dominated) (один индивидуум или согласованная группа регулируют баланс власти); как *разделяемая* (divided) (несколько конкурирующих групп или индивидуумов разделяют власть); как *пассивная* (ни одно лицо из внешнего окружения не пытается применить власть в большом объеме). Существует подтверждение [Berle, Means, 1968; Масе, 1972], а также математическая аргументация [Olson, 1968] того, что огромное число рассредоточенных внешних воздействий имеют тенденцию к порождению пассивных внешних коалиций. Аналогично можно выделить пять форм внутренних коалиций, которые будут основаны на различных видах влияния

или контроля внутри организации: *персонализированная* (personalized) (доминирует личный контроль лидера, например издание специальных приказов), *бюрократическая* (bureaucratic) (доминируют формальные нормы); *идеологическая* (ideological) (доминируют нормы сильной внутренней идеологии); *профессиональная* (professional) (доминируют технические знания и навыки специалистов); *политизированная* (politicized) (доминируют политические или конфликтующие силы). В зависимости от сочетания внутренней и внешней коалиции, по мнению Минцберга, образуются разные конфигурации власти: аппарат, закрытая система, автократия, миссионерство, меритократия<sup>5</sup> и политическая арена.

*Аппарат* (instrument) — идеальный тип конфигурации власти, в которой организация служит доминирующей внешней группе влияния (или нескольким, действующим согласованно). Поскольку внешний контроль наиболее эффективно консолидируется через использование стандартов эффективности и других методов формализованного контроля, внутренняя коалиция возникает в форме бюрократии, преследующей те операционные цели, которые на нее возлагает доминирующая группа. Персонализированный контроль лидера и сильная идеология и политика не играют значительной роли, так как они несовместимы с сильным внутренним контролем.

*Закрытая система* (closed system) также содержит бюрократическую внутреннюю коалицию, ее внутренний контроль основан на формальных стандартах. Однако она не сталкивается с концентрированной властью в окружающей среде; ее внешние группы влияния, как правило, рассредоточены и неорганизованны. Другими словами, ее внешняя коалиция пассивна, потому что внутренняя коалиция активно ее подавляет. Администрация, в том числе высший менеджмент и штатные аналитики, разрабатывающие бюрократические стандарты, регулируют баланс власти, заставляя организацию преследовать цели,

---

<sup>5</sup> Меритократия — система, при которой положение человека в обществе определяется его способностями; правительство, состоящее из образованных людей; образованная элита.

которые поддерживают сложившуюся систему, в особенности ее собственный рост (который, в свою очередь, служит администраторам). Отметим, что система является закрытой только в одном направлении — для внешнего влияния. Как считает Гэлбрейт [Galbraith, 1967], она едва ли закрыта для оказания влияния организации на ее окружающую среду. Поскольку организация стремится стать крайне утилитарной, сильная организационная идеология, подкрепляемая верой в следование миссии, по сути, ослабляется. То же самое происходит с огромными техническими знаниями и навыками, поскольку последние сделали бы возможным захват власти администраторов специалистами. Даже персонализированным средствам управления можно противостоять, поскольку они ослабляют всех администраторов, за исключением одного лидера.

*Автократия* (autocracy) также имеет дело с пассивной внешней коалицией, но предполагает другую внутреннюю коалицию. В данном случае власть фокусируется на единственном лидере, который осуществляет строгий контроль собственными средствами. Данная форма контроля предполагает исключение политических споров, снижение компетентности и даже ослабление бюрократических норм, она допускает усиление внутренней идеологии, но только если эта идеология насаждается сильным лидером. Минцберг отмечает, что «...термин автократия выбран для описания методов власти, но не для ее стиля осуществления. Это подразумевает, что власть осуществляется лично, но не обязательно автократично» [Mintzberg, 1984, p. 210].

*Миссионерство* (missionary) — идеальный тип конфигурации, для которого главное — сильная внутренняя идеология, предназначенная для подавления внешней коалиции организации. Сильная система внутренних убеждений, созданная на основе миссии организации, служит для интеграции усилий сотрудников организации. На самом деле, ознакомившись с организацией и социализировавшись, члены стремятся стать лояльными идеологии и, таким образом, способны делить власть более или менее справедливо, поскольку им доверено действовать в интересах организации. Данный нормативный контроль резко снижает политическую активность, а также препятствует ис-

пользованию авторитета в форме как персонализированных, так и бюрократических средств управления. Даже компетентность снижается, поскольку она подразумевает статусные различия, которые могут быть несовместимы с принципами равноправия.

*Меритократия* (meritocracy) — это власть, основанная на технических знаниях и навыках, от которых зависит функционирование компании. В такой организации доминирует внутренняя коалиция профессионального типа. Наличие различных видов специалистов может вызывать некий уровень политической активности, особенно на управленческих уровнях, в связи с тем, что система власти, как правило, относительно слаба в данной конфигурации. Личные, или бюрократические, методы управления ограничиваются, поскольку они несовместимы с сильной системой знаний и навыков. Точно так же сильная организационная идеология ослабляется, поскольку она требует всеобщего равноправия, которое может быть несовместимо со статусными различиями, свойственными разнообразным формам экспертных знаний.

Наконец, идеальный тип — *политическая арена* (political arena) — возникает в случае, когда организацию в целом или ее значительную часть поглотили конфликты. Некоторые формы политических арен не содержат центров власти — отсутствуют ключевые группы влияния и главная законная форма влияния. Вместо этого конфликт распространяется, внутренняя коалиция принимает политический характер, нарушается целостность внешней коалиции, что во многом соответствует модели государственной политики [Allison, 1971]. Минцберг выделяет четыре основные формы политической арены: конфронтация, непрочный альянс, политизированная организация и абсолютная политическая арена [Mintzberg, 1984, p. 211]. Политическая арена может являться дисфункциональной характеристикой власти, тратающей впустую ресурсы, которые могли бы быть лучшим образом использованы в том случае, если бы использовались для следования миссии и служения клиентам. Однако она также может способствовать осуществлению совокупности функциональных целей: стимулирование изменений в организационной власти, необходимых, но сталкивающихся с сопротивлением

[Mumford, Pettigrew, 1975], как, например, в случаях, когда конфронтация должна быть использована для вытеснения существующего, но устаревшего лидерства.

Анализ переходов организации к разным конфигурациям власти Минцберг основывает на четырехстадийной модели жизненного цикла организации: формирование, развитие, зрелость и упадок, что в целом соответствует модели, взятой нами за основу для анализа различных направлений исследований в теории менеджмента. Возможные организационные переходы представлены на рис. 2.2.

На начальной стадии развития организации доминирует автократия, которая является довольно непрочной по ряду причин. Например, специалисты, пришедшие в фирму, могут взять на себя большую часть личной власти лидера-основателя и таким образом способствовать переходу к меритократии. Кроме того, организации на первой стадии сильно уязвимы и многие умирают, будучи автократиями, что отмечено на рис. 2.2 параллельными линиями. Несмотря на то, что Минцберг отмечает три возможных варианта движения организации от стадии формирования к стадии развития, наиболее естественным переходом для автократичной конфигурации может быть миссионерство, по крайней мере после ухода харизматического лидера. Лидеры-основатели организаций часто являются крайне харизматическими личностями. Когда они уходят, естественным результатом для тех, кто остался, может стать консолидация и институционализация этой харизмы в форме мифов, норм и традиций [Clark, 1972], затем объединение вокруг идеологии и в результате — переход к миссионерству.

При переходе от стадии развития к стадии зрелости организации переходят к конфигурации власти в форме закрытой системы. Другими словами, организации развиваются, их процедуры становятся более рутинными и приобретают форму формальных стандартов. Их управляющие усиливают свою власть (несмотря на концентрированные внешние группы влияния), а сотрудники организации, как правило, начинают воспринимать организацию все больше как средство достижения своих целей, а не целей организации или целей внешних групп влияния.

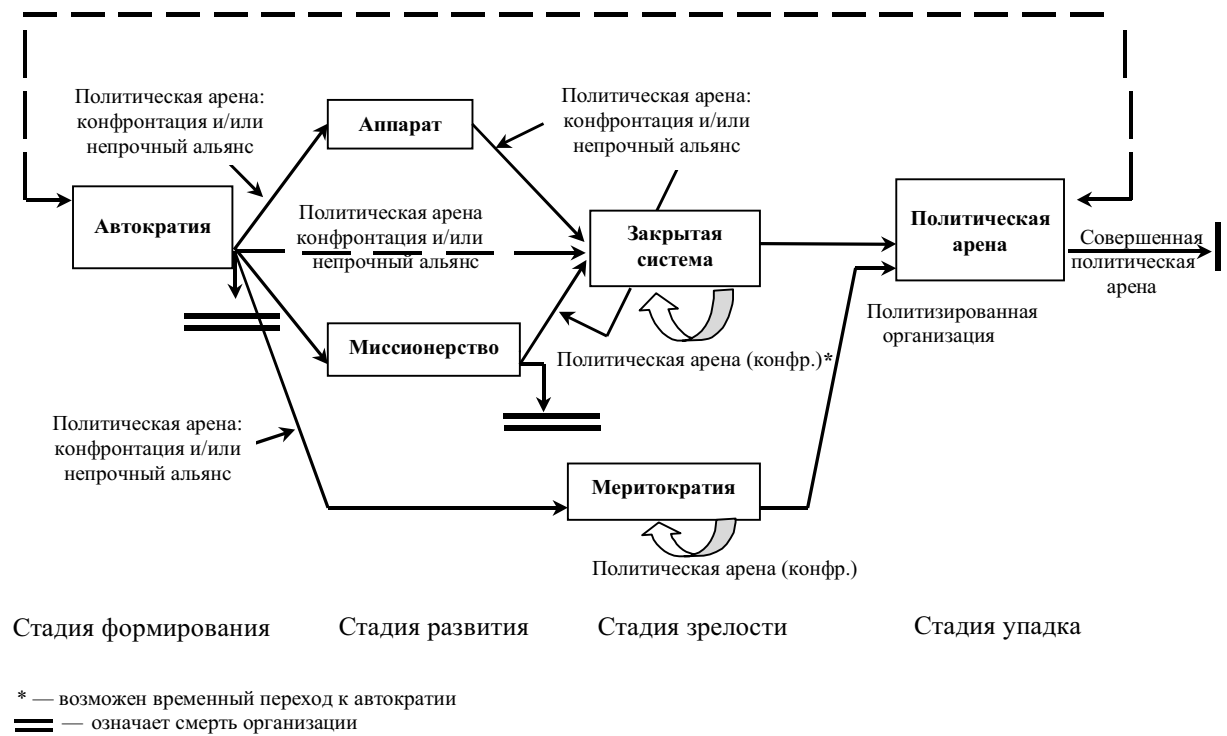


Рис. 2.2. Типы власти на разных стадиях ЖЦО

Источник: [Mintzberg, 1984, p. 213].

Последний переход от стадии зрелости к стадии упадка характеризуется формированием политической арены и увеличением числа конфликтов в организации. Кроме того, такой же тип перехода ожидается от меритократии, которая более не способна к обновлению. Считается, что смерть политизированной организации является результатом ухудшения организационной привилегированной позиции, а именно — потери любых способов искусственной поддержки извне (например, государственных субсидий). С точки зрения автора ни одна организация не может выдержать распространяющийся конфликт без некоторых форм поддержки, ни одна организация не сможет сохранить эти формы поддержки навсегда. Таким образом, совершенная политическая арена не только возникает, когда приближается организационная смерть, но она также может быть причиной организационной смерти.

Основные выводы работы Минцберга связаны с тем, что в целом конфигурация власти имеет тенденцию меняться при переходе от одного этапа жизненного цикла организации к другому. Кроме того, сама сложившаяся конфигурация власти может служить причиной перехода организации на следующую стадию или вызвать преждевременную организационную смерть.

**Жизненный цикл организации и инновации.** Одним из наиболее серьезных вызовов, с которыми сталкивается организация, является знание о том, как управлять инновациями по мере развития организации. В исследовании [Koberg, Uhlenbruck, Sarason, 1996] рассматриваются двигатели и сдерживающие факторы инноваций (т. е. организационные условия и условия внешней среды организации, которые способствуют или сдерживают инновации, такие как организационная структура, система мотивации, ресурсы внешней среды или способы анализа информации о фирме и внешней среде) и их связь с инновационностью фирмы.

В исследовании были сделаны два основных предположения. Во-первых, что двигатели инноваций меняются с течением времени. Таким образом, меняется и способность организации к инновациям, т. е. взаимосвязь между двигателем и инновацией остается неизменной, однако трансформируется сам двига-

тель, что обуславливает изменения инновационности организации по мере ее развития. Например, зрелые организации становятся менее инновационными вследствие того, что их структура становится слишком формализованной, чтобы выполнять некоторые функции более эффективно, что впоследствии подавляет инновационные процессы. Во-вторых, связь между двигателем и инновацией меняется по мере развития организации; например, формальная структура может поддерживать инновацию в более молодой организации, поскольку позволяет предпринимателю фокусировать свои усилия, хотя она может подавлять инновацию позже, так как препятствует взаимодействию инноватора с внешней средой. Результаты анализа, основанные на опросе 326 американских компаний, находящихся на разных стадиях развития и работающих в разных сферах высокотехнологичных отраслей, поддержали второе предположение.

Однако результаты взаимосвязей отдельных двигателей с инновациями не всегда соответствовали ожиданиям. Было обнаружено, что молодые компании с формальной структурой были менее инновационными, чем с неформальной структурой, а также, что в более зрелых организациях формализация не оказывала негативного влияния на инновации [Koberg, Uhlenbruck, Sarason, 1996, p. 133]. Этот факт, возможно, объясняется организационными двигателями инноваций: в молодых компаниях возможно наличие персонала, обладающего предпринимательскими чертами, чья способность к инновациям сильнее сдерживается формальной структурой, чем сотрудников в более зрелых, крупных компаниях. Однако этот вывод подразумевает, что связь формальной структуры и инновационности компании не обязательно рассматривается как типичный факт.

Также значимым является вывод относительно взаимосвязи между финансовым вознаграждением и инновацией. Предполагалось, что более молодые компании, в отличие от более зрелых, используют такие способы вознаграждения, как акции, с целью стимулирования создания инновационной среды. Результаты данного исследования, однако, показывают, что инновации ассоциируются с вознаграждениями в виде акций в более зрелых компаниях. Характерным признаком таких зрелых компа-



ний может служить использование дифференцированных методов вознаграждения, отражающих индивидуальный вклад каждого сотрудника в деятельность организации с целью сохранения инновационного персонала, в то время как компании на начальной стадии развития могут полагаться на вдохновение и интерес к работе на новом предприятии в качестве мотивации для инновационного поведения.

Больше соответствовали ожиданиям результаты, посвященные способам обработки компаниями внешней информации. Мониторинг окружающей среды и анализ данных имели положительную связь с инновациями, что характерно для более зрелых компаний, предположительно по причине их удаленности от внешних событий. Данный результат подтверждает представление, согласно которому большая часть внутрифирменных инноваций иницируются факторами внешней среды. Однако результаты также свидетельствуют о том, что условия окружающей среды сами по себе имеют меньшее значение для инновационности компании, чем активный сбор информации из внешней среды.

Как и ожидалось, централизация власти в организации также оказывает влияние на инновации. Централизация имеет положительную прямую корреляцию с инновациями в новых предприятиях и обратную — в более зрелых компаниях. Данный факт отражает важность предпринимателя и сильного лидера на стадии становления организации. Он также предполагает, что по мере продвижения компании к стадии зрелости собственник-основатель компании должен делегировать полномочия и передать управление профессиональному менеджеру.

Наконец, можно сделать несколько общих выводов данной работы относительно управления инновациями в организации. Во-первых, использование прошлого опыта в управлении инновациями может стать определяющим фактором в создании будущего успеха. Прохождение компанией в своем развитии различных стадий означает, что наличие инновации в прошлом, разработке которой способствовали определенные факторы или так называемые «двигатели инноваций», может быть определяющим фактором для ее настоящего и будущего, и наоборот. Во-

вторых, копирование успешных стратегий управления инновациями другими компаниями не всегда может привести к успеху, но не из-за ошибок во внедрении, а по причине того, что условия другой компании будут отличаться, — например, ее стадия развития или двигатели инноваций.

Исследователи, рассматривающие вопросы инноваций, должны учитывать и стадию жизненного цикла в качестве одного из факторов, влияющего на развитие инновационной среды в компании. Результаты этого исследования позволяют выдвинуть следующее предположение: факторы, влияющие на развитие инновационной среды на определенной стадии развития организации, могут выступить в качестве сдерживающих факторов на других стадиях организационного жизненного цикла.

Кроме того, факторы, которые не представляли значимости для развития инноваций на начальной стадии, могут выступить в качестве двигателей инновационности на более поздних стадиях. Данное исследование подтверждает выводы, согласно которым дополнительные факторы, такие как стадия жизненного цикла, должны учитываться при рассмотрении условий развития инноваций в организации.

#### **2.4. Эмпирические исследования жизненных циклов организаций**

**Лонгитюдное исследование организационного жизненного цикла [Miller, Friesen, 1984].** Одним из наиболее часто цитируемых исследований ЖЦО является исследование Миллера и Фризена. Данное исследование проводилось на основе исторических описаний 36 корпораций, существовавших на протяжении достаточно долгого периода времени (не менее 20 лет). Источниками описаний характеристик компаний послужили книги, ежегодные корпоративные отчеты, серии статей из журналов. Вся информация в дальнейшем была подвергнута тщательной проверке с помощью анкет, которые рассылались действующему высшему руководству или бывшему высшему руководству этих компаний. Цель исследования заключалась в том, чтобы определить периоды организационной истории и классифици-

ровать их в одну из пяти стадий (рождения, роста, зрелости, возрождения и упадка), используя три или четыре существенных атрибута.

Далее были изучены четыре параметра — стратегия, структура, контекст и стиль принятия решений, характеристики этих параметров на каждой стадии жизненного цикла, для того чтобы выявить различия между этими параметрами. Были использованы 54 переменные, разбитые на 4 категории в соответствии с основными параметрами исследования. Таким образом, конечной целью исследования стало создание единой типологии стадий жизненного цикла организации. Основные гипотезы, которые были выдвинуты перед проведением исследования, получили свое подтверждение.

*Ситуация.* Получены доказательства того, что с течением времени административные задачи в организации значительно усложняются. Во-первых, организации становятся большего размера в течение первых четырех фаз. Также происходит снижение концентрации собственности. Влияние клиентов на принятие решений растет, а влияние акционеров, напротив, уменьшается. Наконец, окружающая среда становится все более сложной и враждебной, в то время как фирмы расширяют ассортимент своих продуктов и услуг в ответ на большую зрелость и насыщение рынков.

*Структура.* Более сложная ситуация будет обуславливать и более трудные административные задачи, которые, в свою очередь, приведут к возрастанию сложности структуры при движении фирмы через первые четыре фазы жизненного цикла. Сложность начнет повышаться в трех основных категориях структуры. Во-первых, будет развиваться больше процедур информационного обеспечения, которые включают в себя более сложные информационные системы, формальный контроль, исследовательскую деятельность, процедуры планирования и системы коммуникаций. Во-вторых, начнет расти децентрализация власти в стратегических решениях, делегирование полномочий для рутинных решений и более партисипативный менеджмент. Наконец, подразделения будут становиться более дифференцированными для того, чтобы справляться со сложностью окружа-

ющей среды. Сложность структуры станет уменьшаться на фазе упадка, когда структура становится все более примитивной для того, чтобы эффективно адаптироваться к изменениям во внешней среде.

*Стиль принятия решений.* Растущая организационная и окружающая сложность в течение первых четырех фаз повысит сложность административных задач. Это будет причиной расширенного анализа при принятии решений, учета разных точек зрения и возрастания усилий интегрировать решения в различных сферах для обеспечения их совместимости и синергии. В результате исследования была выявлена разница между инновационным рождением, ростом и фазой возрождения и более консервативными фазами зрелости и упадка.

*Стратегия.* Попытки обновить стратегии или создать инновацию будут преобладать в течение рождения, роста и фазы возрождения, в то время как во время фаз зрелости и упадка акцент станет меняться в сторону капитализации эффективности. Таким образом, на ранних стадиях преобладают стратегии, связанные с продуктовыми инновациями, диверсификацией и вертикальной интеграцией. Более поздние фазы показывают такие стратегии, как снижение цен, имитация, лоббирование, спонсоры и реклама, которые становятся заменителями для инноваций и поддерживают большую эффективность.

Один из важных выводов авторов заключался в том, что в то время как стадии ЖЦО внутренне последовательны и очень отличны друг от друга, они ни в коем случае не связаны друг с другом ни в какой детерминированной последовательности. Например, за фазой зрелости может последовать упадок, возрождение или даже рост, за ростом может следовать зрелость или упадок, возрождение может предшествовать или следовать за упадком и так далее. Ясно, что существует много разных доступных путей развития организации.

Таким образом, авторы приходят к выводу об отсутствии единой для всех организаций модели жизненного цикла. Однако есть действительно общие стадии жизненного цикла, которые сильно отличаются друг от друга и охватывают большую часть организаций.

**Таксономическое исследование жизненных циклов организаций в высокотехнологичных отраслях [Hanks, Watson, Jansen, Chandler, 1993].** Это исследование значительно отличается от всех остальных обнаруженных нами прежде всего тем, что в нем была предпринята попытка создания модели ЖЦО эмпирическим путем.

В этом исследовании предполагается, что каждая стадия цикла жизни состоит из уникальной конфигурации переменных, связанных с организационным контекстом и структурой. Идентификация стадий проводилась опытным путем на основе кластерного анализа, группируя организации с общими конфигурациями определенных показателей. Таким образом, фундаментальная проблема, которая решалась в исследовании, — это обоснованность систематизации стадий ЖЦО.

Исследование проводилось опросом с помощью анкет компаний, включенных в список *Utah's High Tech Directory* (Bureau of Economics and Business Research, 1987) (Бюро экономики и исследования конъюнктуры, 1987). В окончательный анализ вошли 133 компании из высокотехнологического сектора экономики.

В анализе использовались два набора показателей: контекстуальные и описательные переменные. В результате кластерного анализа были получены шесть кластерных групп с четко различающимися характеристиками (рис. 2.3). Ниже представлены характеристики групп компаний, входящих в разные кластеры. Как показало исследование, такая группировка позволяет выделить ярко выраженные стадии развития организации и, соответственно, создать модель ЖЦО, основанную на эмпирических данных.

*Группа А: стадия 1.* Группа А состоит из молодых фирм небольшого размера. Средний возраст — не более четырех лет, среднегодовой объем продаж не превышает 271 тыс. долл., число служащих — не более 10 человек. Эти фирмы растут весьма быстро, темп роста продаж — 91%, занятости — 29%. Структура организации простая, среднее число уровней — не более 2. Организация высокоцентрализованна, неформальна. Наиболее часто встречающаяся специализация — исследования и разработки, представленные в 86% фирм в этой группе. Поскольку

никакие другие специализированные функции не присутствуют в больше чем 25% фирм, очевидно, что приоритет отдается развитию товара.

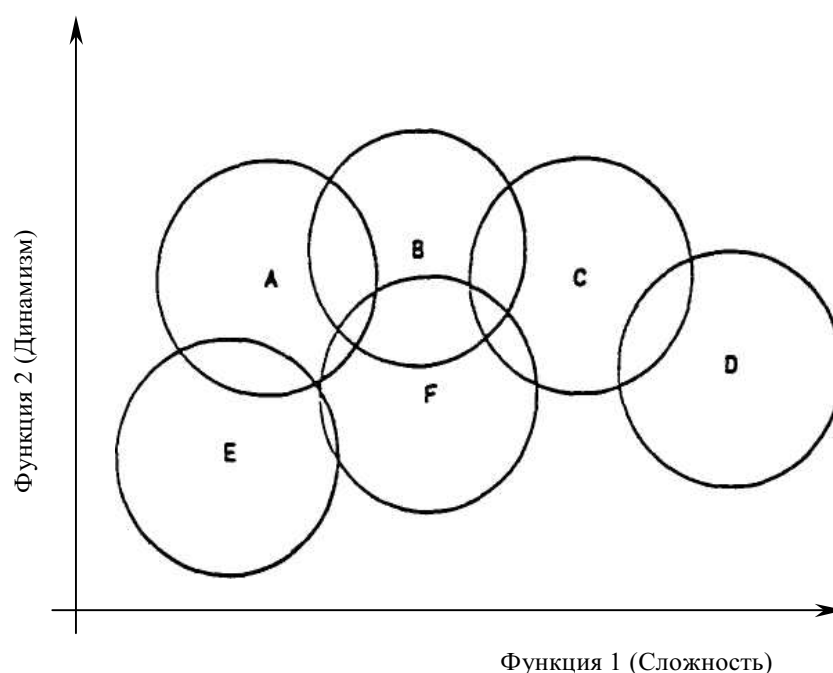


Рис. 2.3. Диаграмма кластерных центров и групповых наложений:  
кластерные переменные

Источник: [Hanks et al., 1993, p. 20].

Представленные характеристики позволяют сделать вывод, что эта группа компаний находится на стадии становления (табл. 2.3). Фирмы являются относительно молодыми, маленькими, высокоцентрализованными и неформальными, сосредоточенными на развитии и ранней коммерциализации своих продуктов.

*Группа В: стадия 2.* Группа В включает в себя фирмы, которые немного старше и больше фирм группы А. Средний возраст — 7,36 лет, средняя занятость — 23,64 служащих, средне-

годовой объем продаж — приблизительно 1,4 млн долл. В отличие от других стадий, фирмы в этой стадии показывают наиболее высокие темпы роста продаж и занятости, соответственно — 297 и 94%.

В целом фирмы на этой стадии имеют функциональную структуру, принятие решений в целом носит централизованный характер и системы организации более формальны, чем на предыдущей стадии. По сравнению со стадией 1 фирмы имеют дополнительный уровень организации (среднее число уровней — 3) и больше специализированных функций (специализация — 4,91). В дополнение к исследованиям и разработкам следует отметить, что к специализированным функциям, по крайней мере в 50% фирм, относятся продажи и бухгалтерский учет, что указывает на активное вовлечение фирм в коммерциализацию своих продуктов. В целом представленные характеристики позволяют сделать вывод, что фирмы этой группы находятся на стадии накопления (табл. 2.3).

*Группа С: стадия 3.* В то время как в среднем фирмы в группе С немного моложе (средний возраст — 6,66), чем в группе В, их размер больше чем в два раза. В фирмах на стадии 3 работают в среднем 62,76 служащих, а средние ежегодные продажи составляют более чем 3,7 млн долл. Фирмы на этой стадии все еще растут весьма быстро, но уже не с такой скоростью, как на стадии 2. Рост продаж составляет 99%, средний рост занятости — 28%. Компании в этой группе насчитывают четыре уровня управления и используют функциональную структуру организации. Эти фирмы имеют самую низкую централизацию из всех групп (14,45) и второй наивысший уровень формализации (52,89).

Фирмы на данном этапе имеют довольно высокий уровень специализации, что означает наличие в компании таких функций, как финансы, контроль качества, планирование производства и др. Это свидетельствует о расширении и увеличении профессионализма, особенно в производственных целях фирмы.

В соответствии с характеристиками, представленными в табл. 2.3, эта группа находится на поздней стадии расширения, или ранней зрелости.

*Группа D: стадия 4.* Фирмы в группе D имеют средний возраст 16,2 лет, среднее число занятых — 495, среднегодовой объем продаж составляет не менее 46 млн долл., рост продаж — 37%, рост занятости — приблизительно 57%. В организациях на этой стадии — в среднем 5,7 уровней управления и 15,3 специализированных функций. В то время как большинство фирм используют функциональную структуру организации, некоторые фирмы начинают использовать дивизиональную структуру. Уровень централизации низкий, а уровень формализации, напротив, самый высокий среди представленных групп. К специализированным функциям относятся: управление персоналом, реклама, исследование рынка и т. д. Присутствие специалистов, осуществляющих эти функции, предполагает наличие большей формализации управления и контроля. При сравнении с характеристиками стадий, представленными в табл. 2.3, эта группа находится между стадиями зрелости и диверсификации.

Группу D нужно довольно осторожно интерпретировать как четвертую стадию развития компании. Поскольку обнаруживается серьезный скачок в размерах фирм между 3-й и 4-й стадиями, требуются дополнительные исследования фирм больших размеров, что может привести к возникновению дополнительных кластерных групп.

*Группы E и F.* Фирмы, входящие в группы E и F, по размерам совпадают с фирмами групп A и B, однако по возрасту они значительно старше. Характеристики этих фирм не совпадают с представленными в табл. 2.3, поэтому довольно трудно анализировать эти группы с точки зрения традиционных моделей ЖЦО.

*Группа E:* Компании в этой группе имеют средний возраст 18,7 лет, используют примерно только семь служащих. Рост занятости немного уменьшается, но продажи растут в среднем на 34%. Эти фирмы не имеют фактически никакой специализации, содержат не больше двух организационных уровней и используют простую структуру управления. Централизация является самой высокой из всех групп группы, а уровень формализации — самый низкий. Таким образом, фирмы этой группы могут быть охарактеризованы как старые и маленькие. Они уже не растут и имеют свои хорошо развитые продукты. Они не могут



быть описаны с помощью традиционных моделей ЖЦО, представленных в табл. 2.3. Несмотря на то, что характеристики фирмы похожи по размерам и структуре на характеристики стадии рождения, фирмы в этой группе сильно отличаются от фирм в стадии рождения по ситуационным переменным. Возможно, они выбрали такой образ жизни потому, что владельцы сознательно хотели, чтобы их фирмы были маленькими.

*Группа F.* Последняя кластерная группа состоит из фирм, средний возраст которых 12,65 лет, со средними продажами более чем в 2 млн долл., использующими в среднем примерно 25 служащих. Для большинства компаний этой группы характерна функциональная структура организации, хотя некоторые все еще имеют простую структуру. Рост занятости медленный, приблизительно 4%, но продажи растут почти на 44%. Эти фирмы имеют среднее число уровней — более трех и более шести специализированных функций. Централизация умеренно низка, уровень формализации — средний.

В то время как фирмы в группе F схожи по размерам с фирмами в группе B, они значительно старше, менее централизованы, отличаются более медленным ростом и используют простую структуру. Фирмы на этой стадии имеют не только такие же специализированные функции, что и на стадии 2, но и дополнительные, такие как планирование производства и календарное планирование. Это позволяет сделать вывод, что на этой стадии — более зрелый процесс производства, чем на стадии 2.

Как и в предыдущем случае, конфигурация этой стадии не позволяет ее отнести к какой-либо из существующих стадий ЖЦО. Наиболее близко эта стадия может быть описана как подстадия «успех-выход» модели Черчилла и Левиса (см. табл. 2.1).

Основной вклад этого исследования выражается в том, что, во-первых, исследование можно рассматривать как методологию для проведения аналогичных исследований с целью создания моделей ЖЦО эмпирическим путем. Во-вторых, авторы разработали оригинальную модель для высокотехнологичных компаний, содержащую две дополнительные стадии помимо традиционных четырех — зарождения, расширения, зрелости и диверсификации. Эти дополнительные стадии (описанные в двух пос-

ледних кластерах) позволяют расширить наше представление о характеристиках и этапах развития организаций в соответствии с теорией жизненного цикла организации.

**Измерение организационного жизненного цикла [Lester, Parnell, Carraher, 2003].** Одно из наиболее поздних исследований посвящено экспериментальной проверке предложенной авторами пятиэтапной модели организационного жизненного цикла. Цель исследования заключалась в изучении взаимосвязей между стадиями жизненного цикла организации, конкурентоспособной стратегией и результатами деятельности. Авторы предлагают пятиэтапную модель развития организации: существование, выживание, успех, возрождение и упадок. Для измерения стадий жизненного цикла авторы использовали 20-пунктную шкалу, или анкету, содержащую утверждения, касающиеся четырех организационных параметров — стратегии, структуры, организационной среды и стиля принятия решений. Как видно, данные параметры были заимствованы из работ Миллера и Фризена [Miller, Friesen, 1984].

В исследовании также были оценены шесть компонентов конкурентоспособной стратегии фирмы. Эти компоненты включали в себя акцент на стратегии первого или второго шага (first or second mover), степени сегментации рынка, широте ассортимента продукции или услуг (breadth), уникальности (uniqueness) и эффективности (efficiency). Исследование проводилось методом анкетирования, в котором приняли участие 242 менеджера, преимущественно среднего звена. Возраст компаний варьировался от 0 до 28 лет, что позволило проанализировать все предлагаемые стадии жизненного цикла организации. Основные результаты исследования представлены в табл. 2.5.

Результаты данного исследования подтвердили существование ЖЦО и взаимосвязь между стадиями жизненного цикла и конкурентоспособной стратегией. Было доказано, что каждая стадия жизненного цикла предполагает использование определенных вариантов стратегий. Помимо этого, результаты показали, что самым значимым индикатором стадии жизненного цикла является показатель обработки информации, который усложняется по мере движения организации по стадиям ЖЦО.

Таблица 2.5

## Характеристика этапов жизненного цикла

Этап жизненного цикла	Ситуация	Структура	Стиль принятия решений	Стратегия
1	2	3	4	5
Существование <10 лет	Небольшие размеры Молодой возраст Однородность	Неформальная Простая Доминирование владельца	Централизованный Метод проб и ошибок	Разведчик/ Первый шаг
Выживание >15% рост	Средний размер Более конкурентная окружающая среда	Функциональная Некоторая формализация	Некоторое делегирование Начало формальной обработки информации	Аналитик/ Второй шаг/ Дифференциация
Успех <15% рост	Разнородная окружающая среда Более крупный размер	Формальная Бюрократическая Функциональная	Опора на внутреннюю обработку информации	Защитник/ Контролируемый сегмент
Возрождение >15% рост	Очень разнородная окружающая среда Очень крупный размер	Дивизиональная Иногда матричная	Сложный контроль Формальный анализ в принятии решений	Аналитик/ Комбинирование дифференциации и низких издержек
Упадок	Разнородная и конкурентная окружающая среда	Формальная Бюрократическая Обычно функциональная	Умеренная централизация Менее сложная обработка информации	Реактор/ Широта/ Низкие издержки

Источник: [Lester, Parnell, Carraher, 2003, p. 349].

## 2.5. Выводы

Представленный анализ теоретических и эмпирических исследований в области теории жизненных циклов организаций позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, в теоретической литературе существуют значительные разногласия относительно количества, названий и содержания моделей ЖЦО. По нашему мнению, подобные разногласия можно было бы преодолеть при условии определенного консенсуса относительно понятия стадии жизненного цикла организации. Как только мы сможем определить основные характеристики стадии ЖЦО, можно будет говорить об обобщенной модели, которая имела бы относительно универсальный характер. Подобные попытки уже предпринимаются, и большинство исследователей сходятся во мнении, что такая обобщенная модель будет содержать пять основных стадий: стадия становления, стадия накопления, стадия зрелости, стадия диверсификации и стадия упадка.

Во-вторых, сравнительный анализ существующих моделей ЖЦО показывает, что если стадии внутренне последовательны и сильно различаются, они никак не связаны друг с другом в детерминированной последовательности. Например, стадия зрелости может следовать за стадиями упадка, возрождения или роста, рост может стать причиной перехода компании на стадию зрелости или упадка, возрождение может предшествовать или следовать за упадком и так далее. Очевидно, что есть большое количество транзитных дорожек, доступных для организации. Это наблюдение поддерживает эмпирическую, но не концептуальную литературу о жизненном цикле организации. В то же время теоретическая литература обеспечивает основу для понимания внутренней конституции индивидуальных фаз цикла их отличий друг от друга. Таким образом, можно сделать вывод, что не существует общей модели ЖЦО для всех организаций. В то же время в большинстве существующих организаций есть общие стадии ЖЦО, имеющие отличительные характеристики.

Во-третьих, большинство эмпирических исследований, посвященных закономерностям развития организаций, берут за основу существующую модель ЖЦО, выдвигают набор стан-

дартных гипотез относительно контекстуальных и структурных переменных и проверяют эти гипотезы с помощью исторических и анкетных данных. На наш взгляд, эта методология исследования плохо применима в сфере жизненных циклов организации, так как исследователи заранее ограничивают себя набором определенных организационных характеристик. Представляется, что методология исследования, предложенная Хэнком, Уотсоном, Дженсеном и Чандлером [Hanks et al., 1993], позволяет выйти на новый уровень эмпирических исследований, с помощью которых можно создавать новые модели жизненного цикла организаций.

В-четвертых, концепция ЖЦО может использоваться для анализа изменений различных организационных характеристик, которые происходят по мере становления и взросления организации. Как показал анализ различных направлений исследований в теории ЖЦО с точки зрения взаимосвязи с исследованиями в области менеджмента, концепция жизненного цикла используется с целью изучения различных аспектов менеджмента. Например, в сфере интересов ученых — изучение предпринимательства, стратегического поведения, конфигурации власти, организационной структуры и культуры, двигателей инноваций и др. Проведенный анализ, на наш взгляд, полезен с точки зрения будущих исследований на российских материалах.

Наиболее перспективными направлениями будущих исследований в теории ЖЦО, на наш взгляд, могут быть следующие:

Во-первых, обзор и сравнительный анализ различных методов операционализации моделей ЖЦО. В настоящее время не существует единого мнения относительно методологии исследования ЖЦО и подходов к изучению закономерностей организационного развития [Miller, 1991; Miller, Friesen, 1983; Smith et al., 1985]. Если консенсус относительно методов операционализации будет достигнут, это сможет повысить прикладной характер концепции ЖЦО.

Во-вторых, изучение поведения организаций на разных стадиях ЖЦО с точки зрения выбора стратегии, поскольку организации демонстрируют предсказуемые структурные характеристики по мере становления и развития.

В-третьих, использование модели жизненного цикла организации в разных контекстах. Например, некоторые ученые считают, что необходимы исследования жизненных циклов организаций в международном контексте [Doktor, Tung, Glinow, 1991], что в настоящий момент является практически неизученной областью научных исследований.

Таким образом, представленный анализ, в котором мы попытались охватить наиболее значимые и интересные исследования, показывает, что существует много взаимосвязей между процессом организационного развития и разными организационными переменными.

Большинство ученых сходятся во мнении, что организации демонстрируют уникальный и предсказуемый набор характеристик на каждой стадии жизненного цикла организации, поэтому исследования взаимоотношений между каждой стадией организационного развития и различными областями (например, эффективностью и предпринимательством) могут помочь пониманию процесса организационной адаптации. С точки зрения концепции организационного жизненного цикла, однако, эта способность адаптироваться к окружающей среде также меняется на разных стадиях жизненного цикла организации.

## **Глава 3**

### **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ: РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

В главе представлены результаты эмпирического исследования, выполненного в рамках научного проекта «Исследование жизненных циклов российских компаний». Научный проект реализовывался в Высшей школе менеджмента СПбГУ и был призван восполнить пробел в отечественных исследованиях по теории жизненных циклов организаций. Проект состоял из трех этапов. На первом этапе было проведено исследование организационных проблем на разных стадиях ЖЦО<sup>1</sup>. На втором этапе для апробации методологии основного эмпирического исследования в 2005–2006 гг. был проведен пилотный проект, результаты которого представлены в работе [Широкова, Меркурьева, Серова, 2006]. В качестве объекта исследования на этом этапе выступили компании, входящие в базу данных Ассоциации выпускников Высшей школы менеджмента СПбГУ. Результаты исследования показали, что существуют различия между моделями ЖЦО российских компаний, в основе которых лежит история возникновения или создания организации — созданные «с нуля», возникшие в результате приватизации и созданные с помощью иностранных инвестиций. Следующий этап реализации научного проекта заключался в изучении особенностей разви-

---

<sup>1</sup> Впервые результаты этого исследования были представлены в [Широкова, Козырева, 2006].

тия организаций, созданных «с нуля», предпринимателями в российской экономике в контексте теории жизненных циклов организации. В качестве объекта основного эмпирического исследования выступили российские компании, созданные «с нуля» после 1991 г. предпринимателями-основателями.

Таким образом, целью основного эмпирического исследования является выделение стадий жизненного цикла российских компаний, созданных «с нуля». Основная задача исследования — развитие направления эмпирических моделей ЖЦО, которые основаны на обширных эмпирических данных и количественных методах обработки информации. Предметом исследования являются факторы, обуславливающие переход с одной стадии ЖЦО на другую. Предполагается, что каждая стадия жизненного цикла состоит из уникальной конфигурации переменных, связанных с характеристиками внутренней среды организации. Если организации развиваются через предполагаемую последовательность стадий, то можно обнаружить различные периоды жизни организаций, в течение которых они демонстрируют определенное поведение и набор характеристик, связанных с организационным контекстом и структурой. Идентификация этих периодов производится с помощью группировки компаний в кластеры с использованием кластерного анализа. Обоснованность применения данной методологии показана в работах [Hanks et al., 1993; Lester, Parnell, Carraher, 2003; Широкова, Меркурьева, Серова, 2006]. Кроме того, в исследовании проверяется ряд гипотез, которые сформулированы на основе анализа теоретических работ и результатов пилотного проекта. Гипотезы призваны обнаружить общие черты и отличия от существующих эмпирических моделей ЖЦО.

Таким образом, глава состоит из четырех частей. В первой части представлены результаты исследования организационных проблем на разных стадиях ЖЦО, во второй анализируются результаты исследования особенностей формирования ЖЦО российских компаний в зависимости от истории их создания, третья часть содержит результаты основного эмпирического исследования компаний, созданных «с нуля». В заключительной части приводятся выводы и предлагаются дальнейшие направления исследований.



### **3.1. Организационные проблемы на разных стадиях жизненного цикла: теоретический и эмпирический анализ**

**Подходы к определению и классификации проблем организации.** По мере прохождения организацией стадий жизненного цикла — рождения, роста, зрелости, за которой может следовать диверсификация или упадок, — она сталкивается с определенными организационными проблемами, или кризисами. Согласно мнению ряда авторов [Adizes, 1979, 2004; Greiner, 1972], эти организационные проблемы являются предсказуемыми. В связи с этим существует пласт исследований, посвященных анализу организационных проблем и методам их преодоления. Способность топ-менеджмента организации вовремя распознавать и справляться с этими проблемами — важная составляющая ее успешного развития.

По опубликованным оценкам специалистов, около 55% всех вновь созданных фирм исчезают в течение первых пяти лет своего существования [Kimberly, Miles, 1980; Terpstra, Olson, 1993; Dodge, Robbins, 1992; Harris, Gibson, 2006]. При этом, даже преодолев этот драматичный период выживания, фирмы не защищены от организационной смерти. Так, согласно ряду исследований [Dodge, Robbins, 1992; Harris, Gibson, 2006], 81% организаций малого бизнеса прекращают свое существование в первые 10 лет. В связи с этим некоторые ученые осуществили попытку выявить основные проблемы, с которыми сталкиваются молодые, вновь возникшие компании [Storey, 1985; Christman, McMillan, 2000; Wu, Young, 2002]. Очевидно, что изучение процессов эволюции организаций и категорий проблем, с которыми они сталкиваются по мере перехода с одной стадии жизненного цикла на другую, необходимо для понимания процессов развития и действий менеджеров, обеспечивающих выживание и эффективное функционирование организации.

Существует довольно много теоретических исследований и эмпирических доказательств того, что руководители компаний проводят большую часть своего времени, идентифицируя и решая какие-либо проблемы [Mintzberg, Raisinghani, Theoret, 1976;

Nutt, 1984]. Фактически большая часть литературы по менеджменту признает очевидным тот факт, что руководители регулярно имеют дело с проблемами, и этот опыт является активом менеджмента [Langer, Imber, 1979]. Исследователи предполагают, что методы интерпретации проблемных ситуаций существенно влияют на процесс принятия решений и поведение менеджеров [Dutton, Duncan, 1987; Dutton, Jackson, 1987; Kilmann, Mitroff, 1979; March, Simon, 1958; Pounds, 1969; Tversky, Kahneman, 1981; Day, Lord, 1992].

Прежде всего рассмотрим подходы к определению и классификации организационных проблем, которые существуют в современной литературе по менеджменту. Традиционное определение рассматривает проблему как несоответствие [Downs, 1967], или разрыв, между желаемым и фактическим состоянием объекта [Pounds, 1969]. В последних публикациях, посвященных организационным проблемам, оно дополняется идеей, согласно которой проблема — это трудно устранимое несоответствие [Arge, 1982; Smith, 1995]. Таким образом, дополненное определение исключает незначительные проблемы и проблемы, которые невозможно решить. Изенберг обнаружил, что менеджеры не думают о каждой отдельной организационной проблеме, как правило, рассматривая множество взаимосвязанных вопросов, и отмечает, что, «распределяя проблемы в категории, руководители могут понять, как взаимосвязаны отдельные проблемы» [Isenberg, 1984, p. 86–87]. Таким образом, организационные проблемы являются важным предметом внимания менеджеров, часто неспособных их адекватно оценить, но при этом, как правило, усматривающих в них множество взаимосвязанных тем.

К настоящему времени ученые значительно улучшили знания о процессе формулирования проблем. Теория решения проблем делит их на программируемые и непрограммируемые [March, Simon, 1958], структурированные и неструктурированные [Simon, 1973], сфокусированные на человеческих взаимоотношениях или технических вопросах [Blake, Mouton, 1964] и имеющие отношение к стратегическим или оперативным вопросам [Drucker, 1954]. Существуют также другие многочисленные классификации проблем, основные из которых представлены в табл. 3.1.

### 3.1. Организационные проблемы на разных стадиях жизненного цикла...

Таблица 3.1

#### Подходы к классификации организационных проблем

Автор	Типы проблем
Акар [Acar, 1984]	Результаты деятельности рассматриваемой системы, трансформационный процесс, входы (ресурсы) трансформационного процесса
Акофф, Риветт [Ackoff, Rivett, 1963]	Последовательность организационных структур, запасы, распределение, расписание и рутины, смена сотрудников и поддержание результатов, конкуренция
Диборн, Симон [Dearborn, Simon, 1958]	Проблемы продаж, маркетинга или дистрибьюции, прозрачность организации, человеческие взаимоотношения, отношения между сотрудниками, или командная работа
Майер, Хоффман [Maier, Hoffman, 1964]	Проблемы типа A/Q — высокий уровень требований и низкое качество, тип Q-A — высокий уровень требований и высокое качество, тип Q/A — низкий уровень требований и высокое качество
Недлер [Nadler, 1983]	Человеческая деятельность, нацеленная на самосохранение; операции и контроль, планирование и разработка, исследования, оценка, обучение, досуг
Смит [Smith, 1988]	Диагностика процесса целеполагания, разработка, описание, исследования, разные поколения продуктов, прогнозирование и оценка. Основные категории проблем: изменение статуса, исполнение, знания, применение
Тейлор [Taylor, 1974]	Спецификация ресурсов, целевая спецификация; креативные, хорошо структурированные
Уолш [Walsh, 1988]	Категории финансового учета, человеческих взаимоотношений, маркетинга, внутреннего менеджмента, внешнего менеджмента
Кован [Cowan, 1990]	Проблемы, связанные с внешней и внутренней средой: стратегия, производство, операции, информационные системы, учет, маркетинг, коммуникации, потребители, менеджмент, человеческие ресурсы

Составлено по: [Cowan, 1990].

Как отмечает Кован [Cowan, 1990], указанные подходы к классификации являются результатом теоретических умозаключений ученых, не уделяющих внимания процессам восприятия этих проблем самими руководителями. Данную идею развивает Недлер: «Типологии управленческих проблем, если таковые рассматриваются, фокусируются на технических категориях, предыдущих решениях, текущей организационной деятельности или абстрактных определениях... Думают ли менеджеры в терминах большинства этих типологий? Единственным ответом может быть «нет», так как ученые в области менеджмента используют некоторые из этих типологий неверным образом... говоря языком менеджера» [Nadler, 1983, p. 15–17]. Для преодоления отмеченного недостатка он предлагает собственную классификацию, основанную на человеческих целях и стремлении. Его классификация помогает связать управленческие рекомендации для разграничения категорий проблем, однако все же не позволяет преодолеть разрыв между теорией и практикой менеджмента. Одно из немногих эмпирических исследований, проведенное Кованом [Cowan, 1990], позволило выделить наиболее существенные управленческие проблемы, идентифицированные затем менеджерами 133 компаний. Всего менеджеры выделили 78 организационных проблем, которые впоследствии были структурированы в более крупные блоки (табл. 3.1).

В целом разные подходы к классификации дополняют друг друга и позволяют лучше понять сущность организационных проблем. Далее будет рассмотрена взаимосвязь организационных проблем и стадий жизненного цикла организации, выявленная различными исследователями.

**Обзор исследований организационных проблемы на разных стадиях ЖЦО.** В литературе, посвященной теории жизненного цикла организаций (ЖЦО), утверждается, что проблемы меняются по мере развития организации. В ряде исследований определяется роль доминирующих проблем как контекстуальных факторов, оказывающих значительное влияние на организацию. В теории жизненного цикла продукта, например, довольно давно рассматривается модель первичных задач, с которыми

### 3.1. Организационные проблемы на разных стадиях жизненного цикла...

---

фирмы сталкиваются на каждой стадии жизненного цикла продукта [Midgley, 1982; Moore, Tushman, 1982; Porter, 1980], причем они, в свою очередь, могут носить как функциональный, так и стратегический характер.

Каждая модель жизненного цикла организаций описывает проблемы организации с точки зрения различных факторов, с которыми сталкиваются и взаимодействуют разные организационные формы. Таким образом, изменение проблем предполагает необходимость соответствующих изменений организации.

Так, например, Грейнер [Greiner, 1972] рассматривает рост организации как серию последовательных эволюционных и революционных этапов, сопровождающихся кризисами лидерства, контроля, координации и волокиты.

Согласно модели Грейнера, жизненный цикл организации состоит из пяти стадий, или фаз (пятая стадия не обязательно является последней). Каждая фаза начинается с периода развития, далее следуют устойчивый рост и стабильность, а заканчивается — проблемами, которые преодолеваются через революционный период организационных изменений. Основной задачей руководства организации на каждом революционном этапе является поиск новых организационных методов, которые станут основой управления в следующем эволюционном периоде. Для каждого эволюционного периода развития характерна своя революция. Перейти на следующую стадию можно, лишь преодолев революцию, т. е. проведя серию организационных изменений. Переход на новую стадию жизненного цикла определяет новые правила, в соответствии с которыми организация должна функционировать и поддерживать взаимоотношения с окружающей средой.

Чандлер [Chandler, 1962] рассматривает стадии роста организации как ответы на поиск фирмой новых благоприятных возможностей. Более позднее исследование Блока и Макмиллана [Block, MacMillan, 1985] обсуждает роль проблем в развитии новых предприятий. Они представляют список 10 важнейших проблем, которые новые предприятия должны преодолеть по мере движения от этапа зарождения идеи до жизнеспособного бизнеса. Эти проблемы включают в себя такие задачи, как завер-

шение тестирования концепции и продукта, окончание прототипа, начало производства, первая перестройка и смена направления. Гэлбрейт [Galbraith, 1982] разработал похожую модель ЖЦО, в которой конкретные проблемы (задачи) соответствуют каждой стадии роста. Стори [Storey, 1985] на основе проведения эмпирического исследования проблем новых предприятий Великобритании обнаружил, что проблемы различаются в зависимости не только от возраста организации, но и от отрасли. Данную идею дополнили Ву и Янг [Wu, Young, 2002], выявив, что существует ряд проблем, с которыми неизбежно сталкивается большинство организаций малого бизнеса, в то время как некоторые проблемы зависят от экономической среды, в которой функционируют фирмы. В целом большинство моделей ЖЦО имеют похожую логику — стадии развития организации следуют друг за другом, при этом каждая из них характеризуется определенным набором проблем и возможностей.

В модели Адизеса [Adizes, 1979, 2004] каждая стадия ЖЦО также характеризуется рядом проблем. Организация на каждом этапе имеет свои особенности, причем со сменой фазы развития компании меняются роль лидера, внутренние системы, размеры компании и т. д. Определяющим фактором успеха организации выступает способность справляться с проблемами. Адизес выявляет следующую взаимосвязь: рост организации — перемены — проблемы. Все проблемы он делит на болезни роста (которые по характеру сходны с детскими инфекционными заболеваниями) и организационные патологии, с которыми организация, в отличие от болезней роста, самостоятельно справиться не может. Порой эти патологии внешне выглядят как болезни роста, но наблюдаются на более поздних этапах жизненного цикла [Филонович, 2001]. Главная задача организации — не допустить превращения «болезни роста» в «организационную патологию».

Таким образом, по мнению Адизеса, определяющим фактором успеха организации является способность справляться с проблемами. Для предотвращения и лечения «организационных патологий» на каждой стадии организациям требуется особое лечение. Основное внимание Адизес уделяет решению про-

### 3.1. Организационные проблемы на разных стадиях жизненного цикла...

---

блем зрелых (стадий — *поздний расцвет* и *упадок*) и аристократичных организаций, поскольку организациям на стадиях, предшествующих зрелости, как правило, требуется только превентивное лечение.

На стадии *младенчества* решающим фактором для организации является приверженность основателя организации.

На стадии *давай-давай* организации необходим сильный директивный совет директоров, преимущественно состоящий из неисполнительных директоров. Он должен способствовать улучшению процесса планирования и институционализации процедур, при этом деперсонализации лидерства. В противном случае лидер может попасть в «ловушку основателя» как следствие невозможности разделения сочетания «менеджер-собственник», возникающее из-за боязни основателя, недоверия, отсутствия законов, способных защитить предпринимателя и т. д. Поэтому именно в конце стадии *давай-давай* необходимо перейти к «регулярному» менеджменту.

В организации на стадии *юность* консультант должен в большей степени способствовать установлению целей, выявлению возможностей и угроз, разработке стратегии, повышению приверженности со стороны сотрудников в отношении организации. Это может помочь урегулированию, сглаживанию межличностных конфликтов, в том числе между партнерами

На стадии *расцвета* менеджеры могут попасть в ловушку собственного успеха, поэтому необходимо принимать меры для приобретения предпринимательской и интеграционной ориентации, для чего требуется развитие, осуществляемое через децентрализацию, а затем необходима реорганизация в целях дальнейшей децентрализации, подразумевающая новые способы организации деятельности.

В зрелых и аристократичных организациях требуется процесс организационного вмешательства, который Адизес называет A'S/M терапией. Этот метод осуществляет попытку расширить горизонты менеджеров, способствуя организации командной работы для проведения успешных изменений. Процесс вмешательства A'S/M включает 11 этапов, попеременно фокусирующихся на структуре и на процессе принятия решений.

Фазы процесса A'S/M:

1. *Синергетическая диагностика* осуществляется путем собрания менеджеров трех уровней, которые за четыре дня в группе обсуждают проблемы организации и возможности для повышения эффективности деятельности. В результате хорошо структурированной целенаправленной дискуссии разрабатывается план последующих действий.

2. *Синергетические команды*, созданные для решения проблем, обучаются основным аспектам эффективной командной работы.

3. *Системы коммуникации* предполагают создание вертикальной иерархической структуры для эффективного процесса принятия решений.

4. *Определение миссии* подразумевает формирование приверженности одной и той же миссии всех сотрудников.

5. *Каскадирование A'S/M* осуществляется только после завершения четвертого этапа и подразумевает применение первых четырех фаз к более низким уровням организации, воздействуя на структуру и процессы

6. *Проектирование организации*. На основе достигнутых на первых пяти этапах результатов меняется организационная структура (вследствие последовательного изменения остальных организационных элементов).

7. *Информационные системы* должны соответствовать новой структуре и новой миссии для обеспечения жизнеспособности новой структуры.

8. *Стратегическое планирование*. Должны быть разработаны новые маркетинговые, финансовые стратегии и стратегии, связанные с развитием продукта, с человеческими ресурсами.

9. *Бюджетирование*: стратегии должны находить отражение в новых бюджетах.

10. *Вовлечение всей организации* подразумевает кооперацию на всех организационных уровнях.

11. *Системы стимулирования*. Процесс создания новых систем стимулирования облегчается, поскольку по мере прохождения предшествующих этапов менеджмент осуществил ряд организационных изменений, а также собрал достаточно реле-



### 3.1. Организационные проблемы на разных стадиях жизненного цикла...

---

вантной информации для создания системы мотивации, призванной стимулировать сотрудников на достижение поставленных целей.

Весь процесс A'S/M терапии занимает около двух лет, после чего требуется по месяцу на каждую фазу для проверки каждого из осуществленных изменений. При этом стратегическая диагностика должна осуществляться ежегодно.

На стадии *Салем сити*, по мнению Адизеса, неэффективные негативно настроенные менеджеры должны быть уволены, после чего возможно применение A'S/M терапии, но большими дозами.

Вероятнее всего, возвращение организации со стадии *смерти* на более раннюю невозможно без активного вмешательства, подразумевающего, по сути, создание практически новой организации.

В целом модель, разработанная Адизесом, может помочь организациям прогнозировать проблемы по мере роста. Кроме того, она рассматривает инструменты для решения проблем на каждой стадии, что представляет особую значимость для организаций, находящихся на нисходящей ветви развития.

Проблемы фирм малого бизнеса на разных стадиях ЖЦО представлены в исследовании Доджа и Роббинса [Dodge, Robbins, 1992]. Результаты данного анализа подтвердили предположение, согласно которому использование модели жизненного цикла организации помогает идентифицировать проблемы, возникающие в малом бизнесе. Было выявлено, что внешние проблемы, связанные с окружающей организационной средой, более важны на ранних стадиях ЖЦО, в то время как внутренние организационные проблемы становятся более критичными на более поздних фазах ЖЦО. Этот вывод был подтвержден дальнейшим исследованием (см.: [Dodge, Fullerton, Robbins, 1994]).

Результаты данного исследования [Dodge, Fullerton, Robbins, 1994] показали, что маркетинговые и финансовые проблемы более важны на ранних стадиях, при этом проблемы менеджмента находятся примерно на одном уровне на протяжении всего жизненного цикла. Наибольшее количество финансовых проблем приходится на стадию формирования, проблем менедж-

мента — на стадию стабильности, маркетинговых — на стадии формирования и позднего роста, при этом в то время как финансовые и маркетинговые проблемы значительно различались на разных стадиях, проблемы менеджмента отражали гораздо меньшие различия.

Среди *маркетинговых проблем* были выявлены следующие тенденции:

- ♦ Проблема взаимоотношений с потребителями, включающая рекламу, личные продажи и связи с общественностью оказалась одной из наиболее значимых проблем на стадии формирования.
- ♦ Важность проблемы оценки рынка и определения целевых рынков убывает по мере прохождения стадий жизненного цикла.
- ♦ Маркетинговое планирование наиболее важно на первой стадии, проблемы ценообразования — на всех, кроме стадии раннего роста, экспансия — на стадии роста, проблема конкуренции — на стадии формирования.

Среди *проблем менеджмента* доминируют следующие проблемы:

- ♦ Связанные с запасами и управлением затратами, особенно на стадии позднего роста.
- ♦ Организационные разработки и проблемы, связанные с персоналом, в большей степени представлены на стадии стабильности.
- ♦ Проблемы недостатка бизнес-знаний и бизнес-планирования наиболее критичны на стадии формирования
- ♦ Производство и расширение мощностей — на стадии стабильности.

Среди *финансовых проблем* наиболее значимы следующие:

- ♦ Проблемы финансового планирования в наибольшей степени представлены на стадии формирования.
- ♦ Недостаток систем учета и ведение учета присутствуют на всем жизненном цикле за исключением раннего роста.
- ♦ Проблема недостаточного денежного потока, начиная с раннего роста, до конца жизненного цикла остается важной для организации.

### 3.1. Организационные проблемы на разных стадиях жизненного цикла...

---

Таким образом, использование модели жизненного цикла организации помогает идентифицировать проблемы, возникающие в малом бизнесе. Со стороны собственников-менеджеров требуется новый взгляд на управление, подразумевающий необходимость развития способностей, обеспечивающих гибкость для приспособления к меняющимся условиям внешней среды.

Харрис и Гибсон [Harris, Gibson, 2006] исследовали проблемы организаций малого бизнеса, используя модель развития организаций, представленную в работе [Dodge, Robbins, 1992]. Авторы предприняли попытку выявить различия в проблемах, с которыми сталкиваются организации, в зависимости от сектора бизнеса (розничная торговля и сфера услуг) и пола собственника бизнеса, однако, согласно результатам исследования, значимые различия выявлены не были.

Роберт Казаньян [Kazanjian, 1988] рассмотрел взаимосвязь доминирующих проблем и стадий развития новых высокотехнологичных предприятий. По мнению автора, проблемы, с которыми сталкиваются организации на определенных этапах развития, связаны со стадией роста организации. Таким образом, в ответ на изменения доминирующих проблем трансформируется и конфигурация организационных элементов.

Результаты проведенного исследования показали, что проблемы приобретения ресурсов и разработки нового продукта или технологии являются доминирующими в фирмах, находящихся на первой и четвертой стадиях, поскольку создается новый продукт в первом случае и осуществляется попытка разработки продуктов второго поколения или совершенно новых продуктов для стимулирования дальнейшего роста. Проблемы обеспеченности финансовыми ресурсами и финансирования при ранжировании наибольшее значение имели на первой и второй стадиях развития организации. На второй стадии первое место по значимости занимает проблема приобретения ресурсов. Кроме того, проблемы продаж и маркетинга имеют большую значимость на второй стадии по сравнению с первой, при этом в значительной степени более важны на третьей стадии по сравнению с другими стадиями. Проблемы организации деятельности показали наибольшее значение на третьей и четвертой стадиях.

Проблема стратегического позиционирования наиболее важна на первой и четвертой стадиях. Проблема организации деятельности и администрирования имеет место на третьей и четвертой стадиях, что связано с потребностью в усиливающемся контроле в крупной организации.

Однако автор сам признает, что влияние доминирующих проблем и взаимосвязей между ними требуют дальнейшего изучения, поскольку проведенное им исследование является лишь отправной точкой в данном направлении. Теоретическая значимость исследования доминирующих проблем определяется не только оценкой отдельных стадий, но и пониманием переходов между стадиями, которые Казаньян называет «процессом организационного обучения».

Организационное обучение во многом осуществляется в ответ на проблемы или трудности, стимулирующие поведение, основанное на поиске новых решений. Поскольку специфика проблем, с которыми сталкивается организация, определяет ее позицию на определенной стадии развития, компания будет осуществлять поиск знаний и компетенций для решения данных проблем, а если станет делать это эффективно и успешно, то будет способна их решить. В результате процесса возникновения проблемы, поиска и нахождения ее решений возникают циклы развития, поскольку на определенном этапе фирма снова столкнется с аналогичными проблемами.

Данный процесс в результате будет способствовать организационному обучению в том случае, если организация сможет применить данные решения к организации с учетом ее специфических функций, структур, позиций наряду с информацией, решениями и процессом планирования. Таким образом, процесс организационного обучения предполагает институционализацию решений повторяющихся проблем таким образом, чтобы воспроизводить их по мере необходимости.

Подобный процесс организационного обучения объясняет успех одних предприятий при переходе от одной стадии роста к следующей и объясняет провал других, т. е. переход от одной стадии к другой может осуществляться двумя способами: или через институционализацию структур и процессов, потребнос-

### 3.1. Организационные проблемы на разных стадиях жизненного цикла...

---

ти в которых не было ранее, или через радикальное изменение элементов организации. Таким образом, проблемы могут влиять на организацию с разной силой на различных стадиях развития в зависимости от важности конкретных проблем на каждой стадии, что может способствовать процессу организационного обучения.

Терпстра и Олсон [Terpstra, Olson, 1993], развивая идею Казаньяна, исследовали частоту возникновения различных проблем на стадиях формирования и позднего роста организаций. В результате исследования времени возникновения организаций авторами был сделан такой вывод: проблемы, с которыми сталкиваются организации на стадиях формирования и позднего роста, слабо зависят от времени возникновения компании.

Представленный анализ исследований показал, что существует довольно большое разнообразие подходов к описанию доминирующих проблем на разных стадиях жизненного цикла организации. Исследование проблем и критических целей организации может быть полезным при принятии менеджерами решений об основных направлениях развития организации и выборе необходимых приоритетов.

Теоретическая роль исследования доминирующих проблем также велика, причем не только для определения и измерения различных стадий ЖЦО, но и для понимания логики перехода с одной стадии на другую, который может рассматриваться как процесс организационного обучения. Майлз отмечает, что «организационное обучение происходит в ходе решения непосредственных проблем, преодоления трудностей в том, что Доунс определяет как разрывы в исполнении... Внутриорганизационные конфликты и напряжение создаются немедленными проблемами и обслуживают конструктивную функцию в стимулировании поиска поведения, которое ведет к организационному обучению» [Miles, 1982, p. 157–158]. Проблемы, с которыми сталкивается организация в конкретное время, определяют позицию бизнеса на конкретной стадии развития. Фирма с помощью поиска необходимых знаний и компетенций может преодолеть эти проблемы. Процесс «проблема — поиск — решение» будет повторяться на следующих стадиях жизненного цикла до тех пор,

пока организация не столкнется с аналогичной проблемой [Miles, Snow, 1978].

**Исследование доминирующих проблем на разных стадиях жизненного цикла российских компаний.** В марте 2006 г. было проведено эмпирическое исследование с целью выявления доминирующих проблем, с которыми сталкиваются российские организации на каждой стадии жизненного цикла по мере роста и развития, а также представления рекомендаций по их решению.

В целях проведения эмпирического исследования доминирующих проблем на разных стадиях жизненного цикла организации была выбрана пятиэтапная модель жизненного цикла, предложенная в [Miller, Friesen, 1984] (табл. 3.2).

Таблица 3.2

**Пятиэтапная модель жизненного цикла организаций**

Этап	Характеристики этапа
Формирование	Компания имеет неформальную структуру; решения, в основном, принимаются единолично менеджером-собственником
Рост	Рост продаж более чем на 15%. Число сотрудников, потребителей и географических контактов увеличивается. Налаживаются системы планирования и контроля
Зрелость	Рост продаж ниже 15%, более бюрократическая организация
Диверсификация	Рост продаж более 15%, поиск новых возможностей и направлений развития, использование сложных систем планирования и контроля
Упадок	Спрос на продукты/услуги снижается. Менеджмент рассматривает такие стратегии, как слияния, сокращения штата, с целью обеспечения выживания организации

Источник: [Miller, Friesen, 1984, p. 1166].

Обоснованность выбора пятиэтапной модели подтверждается проведенными эмпирическими исследованиями [Hanks et al., 1993; Miller, Friesen, 1984; Lester, Parnell, Carraher, 2003]. Кроме того, данная модель рассматривается рядом авторов [Hanks et al., 1993] как обобщающая уже существующие более ранние модели жизненных циклов и, таким образом, широко используется исследователями в целях анализа изменений, происходящих на разных стадиях жизненного цикла организаций.

Модели, включающие количество стадий, отличное от пяти, с нашей точки зрения значительно увеличивают число ограничений и представляют меньшую значимость для проведения эмпирического исследования. Например, модели, содержащие большее число стадий (8–11), снизили бы достоверность результатов в связи с трудностями в идентификации стадии, на которой находится компания, самими респондентами. Основываясь на результатах неструктурированного интервьюирования респондентов, проведенного до описанного эмпирического исследования, был сделан вывод о том, что при идентификации стадии респондентами, на которой находится их компания, наиболее адекватно использование трех-, четырех- и пятиэтапных моделей, поскольку именно данные модели представляют описание стадий, наиболее понятное опрашиваемым менеджерам.

Использование трехэтапной модели, включающей стадии формирования, роста и зрелости, предполагает ряд ограничений, поскольку компании, находящиеся на этапе диверсификации, вероятнее всего, определяли бы себя в качестве представителей стадии роста. Это снизило бы достоверность исследования, поскольку, на наш взгляд, несмотря на некоторую схожесть двух стадий (диверсификация рассматривается как новый этап роста), компании, находящиеся на них, как правило, различаются по таким параметрам, как структура, количество продуктов, формализация и т. д., что обуславливает и возможную разницу в проблемах. В четырехэтапных моделях отсутствует стадия упадка. Большинство исследователей [Hanks et al., 1993; Kimberly, Miles, 1980] разделяют мнение, согласно которому причина, возможно, заключается в том, что в отношении зрелых организаций модели жизненных циклов терпят провал и изменения про-

исходят непредсказуемо и хаотично, т. е. влияние упадка на организационную структуру и системы гораздо менее предсказуемо, чем изменения, связанные с ростом. После стадии зрелости (или диверсификации) организация часто может возвращаться на более ранние стадии развития, что обусловливается сменой стиля лидерства, руководства, целей и задач или изменениями во внешней среде.

Кроме того, организационный упадок может произойти на любой стадии жизненного цикла организации. Некоторые исследователи считают, что стадия упадка игнорируется авторами, поскольку она «в некоторой степени похожа на стадию рождения централизованным управлением, меньшими размерами, чем размеры конкурентов, а также недостатком необходимых средств управления» [Lester, Parnell, Carraher, 2003, p. 341]. Липпитт и Шмидт [Lippitt, Schmidt, 1967] считают, что компании вступают в стадию упадка только по причине серьезных ошибок менеджмента или экономических факторов (изменения спроса, экономической среды и т. д.).

Несмотря на перечисленные доводы, которые представляются весьма обоснованными, игнорировать стадию упадка при проведении эмпирического исследования неразумно в связи с тем, что компании, находящиеся на данной стадии по той или иной причине, столкнулись бы с невозможностью ее идентификации или отметили бы ее в анкете, полагая, что, по их мнению, она обладает какими-либо чертами, присущими их организации. В любом случае достоверность результатов исследования была бы снижена.

На основе исследуемой литературы по развитию организаций и ранее проведенных исследований был выдвинут ряд гипотез.

*Гипотеза 1.* На стадии формирования доминируют финансовые проблемы, проблемы неадекватного планирования, а также проблемы, связанные с выпуском на рынок нового продукта (низкий уровень спроса, продвижение продукта).

*Гипотеза 2.* На стадии роста преобладают проблемы, связанные с продвижением продукта, «болезни роста» (рост продаж, но не прибыли; ощущение ненадежности положения в фир-



### 3.1. Организационные проблемы на разных стадиях жизненного цикла...

---

ме), а также проблемы, связанные с распределением ролей и ответственности, неадекватной системой контроля и учета затрат, конфликтами, высокой текучестью кадров.

*Гипотеза 3.* На стадии зрелости преобладают проблемы, связанные с обслуживанием клиентов, низким уровнем спроса, организационными конфликтами, мотивацией персонала, отсутствием интеграции, неадекватной системы контроля, снижением инновационности.

*Гипотеза 4.* На стадии диверсификации ведущими являются «болезни роста», при этом особо важны проблемы, свойственные стадии зрелости: затруднен обмен информацией, наблюдается снижение интеграции, имеется неадекватная система контроля.

*Гипотеза 5.* Стадия упадка предполагает кризисное состояние организации, вследствие чего проблемы, характеризующие стадии зрелости и диверсификации, усугубляются. Снижается спрос, прибыли низкие, сотрудники уходят из организации, наблюдается нехватка хороших менеджеров, способных вывести организацию из кризиса.

Проблемы, представленные в анкете<sup>2</sup>, были выбраны исходя из того, что «проблема — это нежелательная ситуация, которая имеет значимость для некоторого агента и может быть им решена, хотя, возможно, с некоторыми трудностями» [Smith, 1988, p.1491]. Таким образом, анкета включает проблемы, разработанные такими авторами, как Казаньян [Kazanjian, 1988], Смит [Smith, 1995], Адизес [Adizes, 2004], Стори [Storey, 1985], Фламхольц и Рэндл [Flamholtz, Randle, 2000]. Использовать для целей исследования классификацию проблем, ранее разработанную определенным автором, не представилось возможным в связи с тем, что уже существующие классификации не соответствовали целям нашего исследования, поскольку они охватывали только отдельные категории вопросов [Flamholtz, Randle, 2000; Adizes, 2004] (например, «болезни роста»), или разделяли проблемы в соответствии с их функциональной областью [Cowan, 1990], а

---

<sup>2</sup> По итогам пилотного проекта выбранные проблемы были включены в анкету основного эмпирического исследования (приложение 2).

это предполагает слишком обобщенное формулирование проблем (например, маркетинговые, финансовые), или проблемы разрабатывались для исследования организаций конкретной отрасли [Kazanjian, 1988].

Некоторые авторы [Dodge, Robbins, 1992] понимали под проблемами задачи, или области деятельности, с которыми сталкивается организация на каждой стадии. Данный подход к формулированию проблем не соответствует определению, представленному выше. Таким образом, была разработана собственная типология проблем, которая хотя и не охватывает всего спектра возможных организационных проблем, но, по нашему мнению, представляет наиболее важные (и многие из них наименее исследованные) с точки зрения возможности выявления тенденций изменения значимости по мере роста и развития организации.

Предложенная респондентам анкета состояла из двух частей. Первая ее часть содержала перечень проблем, возникающих в организации, которые были разделены на четыре кластера: организация, маркетинг, управление персоналом, финансы. Проблемы оценивались респондентами по 5-балльной шкале: 1) проблема отсутствует, 2) имеет место, но не требует внимания, 3) достаточно важна для организации, 4) значима, требует серьезных усилий для ее решения, 5) представляет наибольшую значимость для организации.

При определении доминирующих проблем рассматривались не только числовые показатели средних значений, но и тенденции увеличения или уменьшения значимости проблем по мере роста и развития в связи с тем, что априори некоторые проблемы для организаций являются в значительной степени более выраженными, чем другие (например, привлечение квалифицированного персонала).

Принимая во внимания в значительно большей степени тенденции изменения значимости проблем на разных стадиях развития организации, для целей данного исследования для большинства проблем все же был использован числовой порог в пределах 3–3,5, предполагающий, что значительная часть респондентов рассматривает проблему как важную, требующую серьезных усилий для ее решения, или наиболее важную для организации.

### 3.1. Организационные проблемы на разных стадиях жизненного цикла...

Вторая часть анкеты содержала описание пяти стадий жизненного цикла организации, представленных выше. Респонденты должны были отметить, на какой стадии жизненного цикла находится их компания.

**Описание выборки.** Исследование проводилось путем опроса менеджеров, обучающихся на Президентской программе Высшей школы менеджмента СПбГУ. Были опрошены менеджеры среднего и высшего звена компаний Санкт-Петербурга и ряда других городов России для анализа проблем, возникающих на разных стадиях жизненного цикла российских организаций, при этом выборка включала в себя определенные виды организаций (рис. 3.1).

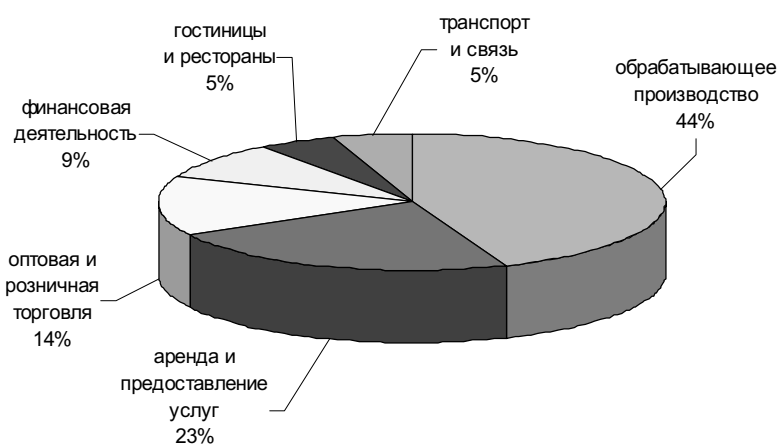


Рис. 3.1. Распределение исследуемых организаций по видам деятельности<sup>3</sup>

Среди исследуемых организаций 15% находятся на стадии формирования, 33 — роста, 12 — зрелости, 35 — диверсификации, 5% — на стадии упадка (рис. 3.2).

<sup>3</sup> В целях классификации исследуемых организаций используется Общероссийский классификатор видов экономической деятельности.

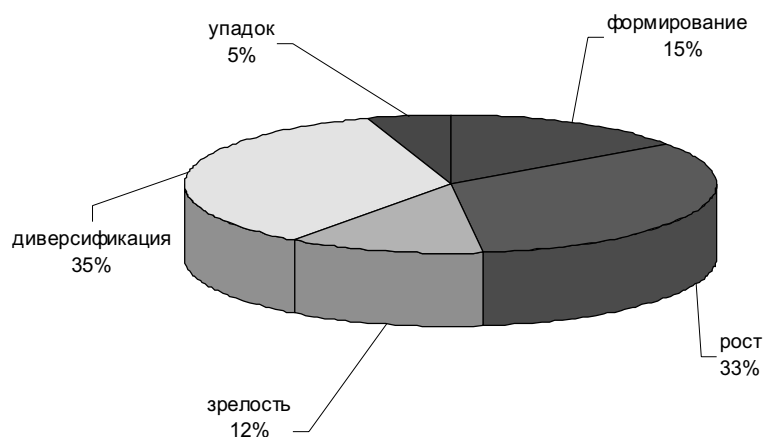


Рис. 3.2. Распределение исследуемых организаций по стадиям жизненного цикла

Для целей исследования были проанализированы 48 анкет, 4 из которых не включили в выборку в связи с тем, что они были получены из некоммерческих организаций. Это обусловлено тем фактом, что существующие исследования жизненных циклов организаций не позволяют однозначно говорить о возможности применения в некоммерческих организациях традиционных моделей жизненного цикла.

Кроме того, 2 анкеты были заполнены в одной и той же организации. В этих анкетах были выбраны средние значения проблем между двумя ответами. Наличие анкет, заполненных представителями одной организации, с одной стороны, позволило выявить различия между ответами генерального директора и менеджера среднего звена организации (они оказались крайне незначительными), с другой стороны, ответы, характеризующиеся небольшими отличиями, подтвердили предположение о том, что в целях исследования возможно анкетирование как генеральных директоров компаний, так и менеджеров среднего звена (респонденты заполняли анкеты независимо друг от друга, вследствие чего влияние представителей одной компании друг на друга при заполнении анкет было исключено). Таким образом, в окончательную обработку попали

43 анкеты. Всего распределение респондентов по занимаемым должностям было следующим: менеджеров среднего звена — 62%, высшего звена — 38%.

Поскольку подавляющее число (90%) респондентов являются представителями компаний Санкт-Петербурга, результаты исследования в полной мере применимы к организациям Санкт-Петербурга и, по нашему мнению, Москвы — как городу со схожими внешними факторами и условиями функционирования бизнеса. Большая часть зарубежных исследователей, как правило, считает возможным экстраполяцию результатов исследования в одних регионах на другие. С нашей точки зрения, несмотря на то, что исследования в Санкт-Петербурге не позволяют охватить некоторые отрасли, характерные для других регионов, а развитие компаний в разных регионах России подвержено влиянию различных внешних факторов, можно предположить, что модели развития и проблемы, характеризующие компании Санкт-Петербурга, могут быть применимы к компаниям и в других городах России, хотя данный вопрос требует дальнейшего изучения.

Проведение исследования на Президентской программе ВШМ СПбГУ, с одной стороны, может служить причиной несколько искаженного восприятия проблем компаний слушателями программы в связи с тем, что аудитория прослушала несколько курсов, в том числе курс «Управление изменениями», и сделала ряд выводов в отношении того, как должен протекать процесс развития компаний. С другой стороны, подготовленность и осведомленность аудитории предполагает более глубокий анализ проблем и осознанный выбор стадии жизненного цикла, на которой находится их компания.

Однако, несмотря на перечисленные достоинства и ограничения выборки, стоит отметить, что разнообразие отраслей, распределение возрастов (в выборке представлены компании в возрасте от 0,5 до 70 лет), а также различные сферы деятельности позволяют говорить о репрезентативности данной выборки и возможностях использования результатов исследования компаниями не только Санкт-Петербурга, но и других городов России.

В настоящем исследовании стадия упадка не была описана по двум причинам: во-первых, в связи со слишком маленькой выборкой (среди опрошенных компаний только 2 находились на этом этапе развития), а во-вторых, из-за того, что даже маленькая выборка подтверждает выдвинутую гипотезу, согласно которой при анализе компаний на стадии упадка можно идентифицировать кризисное значение большей части проблем. В организациях на стадии упадка отсутствуют некоторые проблемы роста (рост продаж, но не прибыли); в меньшей степени ей присущи, хотя и имеют место проблемы конфликтов, распределения ролей и излишней бюрократизации.

Однако анализ данных анкет, с точки зрения авторов исследования, не имеет практической значимости, поскольку сама по себе стадия упадка характеризуется кризисным состоянием всех областей, в связи с чем невозможно предоставить какие-либо рекомендации по решению проблем на данном этапе жизненного цикла организации.

**Анализ результатов.** Исследование выявило ряд тенденций при рассмотрении организационных проблем на разных стадиях жизненного цикла организации. В табл. 3.3 представлены средние значения (СА) каждой из проблем, включенных в анкету, полученные в результате обработки анкет респондентов, а также анализ средних квадратических отклонений (СКО) по каждой из обозначенных проблем. Анализ ответов показал, что, как правило, СКО, превышающее 1,3, характеризуется значительным разбросом ответов респондентов, поэтому значение данной проблемы не может рассматриваться как достоверное, свойственное большинству компаний на данной стадии. Наиболее значимые значения в таблице подчеркнуты и выделены более жирным шрифтом.

В целом можно отметить, что существует ряд организационных проблем, значимых для российских организаций на всех стадиях жизненного цикла: проблемы, связанные с обслуживанием клиентов, учет затрат, привлечение квалифицированного персонала, мотивация персонала, стратегическое планирование, а также неясность целей, миссии, видения.

Таблица 3.3

## Обобщенные значения проблем, включенных в анкету

	Проблема	Формирование		Рост		Зрелость		Диверсификация	
		СА	СКО	СА	СКО	СА	СКО	СА	СКО
МАРКЕТИНГ	Сложности, связанные с продвижением продукта	4,17	0,75	3,36	1,5	3,25	1,3	2,83	1,1
	Проблемы, связанные с обслуживанием клиентов	3,50	0,84	3,45	0,8	3	0,8	3,42	0,8
	Производство продукции в количестве, не соответствующем спросу	1,83	1,17	2,27	1,6	1,5	1,0	1,75	1,1
	Низкий уровень спроса	2,17	0,98	2,09	0,8	2,75	0,5	2,08	0,9
	Взаимоотношения с поставщиками	3,50	1,22	2,64	1,1	2,25	1,0	2,75	1,4
	Проблемы, связанные с использованием и распределением ресурсов	3,33	1,37	3,18	1,4	3,5	0,6	3,55	1,1
ФИНАНСЫ	Плохая обеспеченность финансовыми ресурсами	3,50	1,22	2,73	1,49	3,33	2,08	2,67	1,44
	Проблемы, связанные с привлечением финансирования	3,17	1,47	2,53	1,49	3,00	1,73	3,00	1,28

3.1. Организационные проблемы на разных стадиях жизненного цикла...

Продолжение табл. 3.3

Глава 3. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ФИНАНСЫ	Проблема учета затрат	<u>3,50</u>	1,64	<b>2,73</b>	1,10	<b>3,33</b>	0,58	<u>3,45</u>	1,36
	Недостаток денежного потока	<b>2,83</b>	1,72	<b>2,55</b>	1,29	<b>2,67</b>	1,53	<b>2,75</b>	1,06
	Неадекватная система финансового планирования	<b>3,00</b>	1,10	<u>3,36</u>	1,21	<b>2,00</b>	0,00	<b>2,67</b>	1,15
	Продолжение роста фирмы в продажах, но не в прибыли	<b>1,83</b>	0,75	<b>2,91</b>	1,45	<b>2,67</b>	0,58	<u>3,00</u>	1,41
ПЕРСОНАЛ	Привлечение квалифицированного персонала	<u>4,17</u>	0,41	<b>3,09</b>	1,51	<b>3,75</b>	0,50	<u>4,08</u>	0,90
	Мотивация и стимулирование (недостаток мотивации и стимулов для персонала)	<b>3,83</b>	1,17	<b>3,27</b>	0,90	<u>4,00</u>	0,82	<u>4,00</u>	0,74
	Высокая текучесть кадров	<b>1,83</b>	0,75	<b>1,36</b>	0,67	<b>2,75</b>	0,50	<u>2,98</u>	1,16
	Несоответствие персонала требованиям организации	<b>2,67</b>	1,51	<b>1,91</b>	1,14	<b>2,50</b>	0,58	<b>2,92</b>	1,00
	Отсутствие интеграции между сотрудниками, неэффективная командная работа	<u>3,50</u>	1,05	<b>2,73</b>	0,65	<b>2,75</b>	0,50	<b>3,17</b>	0,72



Окончание табл. 3.3

3.1. Организационные проблемы на разных стадиях жизненного цикла...

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ОРГАНИЗАЦИЯ	Отсутствие интеграции между сотрудниками, неэффективная командная работа	<u>3,50</u>	1,05	2,73	0,65	2,75	0,50	3,17	0,72
	Ощущение ненадежности положения в фирме	2,33	1,41	1,82	1,17	2,50	1,59	2,25	0,87
	Неадекватная организация рабочей деятельности (оборудование, рабочее пространство и т. д.).	2,17	1,17	2,00	1,21	<u>3,00</u>	0,82	2,83	1,03
	Недостаток хороших менеджеров	3,83	0,41	2,73	1,14	3,50	0,58	3,58	0,79
	Излишняя централизация (проблемы, связанные с делегированием полномочий)	2,67	1,03	2,64	0,77	2,75	0,50	<u>3,00</u>	0,85
	Излишняя бюрократия	1,50	0,84	2,09	1,16	2,50	1,00	2,75	0,87
	Проблемы, связанные с распределением организационных ролей и ответственности	3,50	1,05	<u>3,73</u>	1,05	2,25	1,26	3,00	0,74
	Организационные конфликты	<u>3,00</u>	1,41	2,64	0,98	2,00	0,00	2,83	0,83
	Система контроля (излишний, неадекватный, слабый)	3,17	1,17	3,27	0,75	<u>3,75</u>	1,26	2,92	0,90
	Затруднение обмена информацией между членами организации	2,33	0,82	2,45	1,08	1,75	0,50	2,67	1,07
	Отсутствие или неразвитое стратегическое планирование	4,50	0,84	3,82	1,27	3,75	0,96	3,25	1,22
	Неясность целей, миссии, видения	3,67	1,03	3,73	1,14	4,00	1,15	3,17	1,53
	Низкий уровень креативности, инновационности	2,33	1,37	2,18	0,94	<u>3,50</u>	1,29	2,83	1,11

Таким образом, можно обобщить тенденции доминирования проблем на разных стадиях жизненного цикла организации, а также рассмотреть некоторые причины проблем и возможные варианты их преодоления. Ниже представлены четыре таблицы, последовательно представляющие каждую из четырех стадий жизненного цикла организации с точки зрения доминирующих проблем. Они не охватывают проблем, важных на всех стадиях, таких как обслуживание клиентов, привлечение квалифицированного персонала, отсутствие стратегического планирования и т. д., однако в них рассмотрены наиболее выраженные тенденции доминирования проблем на стадиях формирования, роста, зрелости и диверсификации.

В табл. 3.4 представлены проблемы, доминирующие на первой стадии развития организации — стадии формирования. Все проблемы разделены на две группы: на те, которые с нашей точки зрения являются «нормальными», и на те, которые являются «патологиями». Поскольку «нормальные» проблемы на стадии формирования и роста описывались рядом авторов [Adizes, 2004; Hanks et al., 1993], мы не будем подробно останавливаться на достаточно с нашей точки зрения очевидных вопросах, хотя и предоставим некоторые объяснения возможных причин возникновения отдельных проблем. Однако на описании проблем, которые, на наш взгляд, являются «патологиями» и часто встречаются во многих из опрошенных компаний, остановимся более подробно в графе «возможные причины выявленных проблем».

Проблемы, выявленные на стадии формирования, оказались отличными от прогнозируемых. Особенно неожиданным результатом является значимость таких проблем, как отсутствие интеграции между сотрудниками, организационные конфликты, недостаток хороших менеджеров. Возможно, проблемы отсутствия стратегического планирования, неясность целей, видения (даже при условии сформулированной миссии), отсутствие чувства идентичности и приверженности на данной стадии приводят к дезинтеграции и снижению командной работы. На данном этапе необходимо бизнес-планирование, не ограничивающееся единственным бизнес-планом, а также попытки налаживания

Таблица 3.4

## Проблемы стадии формирования

Проблемная область	«Нормальные» проблемы	«Патологии»	Возможные причины выявленных проблем
Персонал	Привлечение квалифицированного персонала	Отсутствие интеграции между сотрудниками, неэффективная командная работа	Проблему отсутствия интеграции, скорее всего, можно рассматривать как патологию, поскольку на стадии формирования одним из основных факторов успеха является приверженность собственника организации и его способность объединять персонал для достижения общих целей. Однако командная работа как форма организации деятельности слабо развита в большинстве российских компаний. Несмотря на неоспоримые достоинства командной работы, особенно необходимые в ряде сфер (например, разработка продукта), руководство компаний, как правило, не способно мотивировать сотрудников на совместную работу
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Плохая обеспеченность финансовыми ресурсами</li> <li>• Учет затрат</li> <li>• Привлечение финансирования</li> <li>• Недостаточный денежный поток</li> <li>• Неадекватная система финансового планирования</li> </ul>	Нет патологии	Несмотря на «нормальность» финансовых проблем на стадии формирования, общей проблеме многих организаций — неадекватной системе финансового планирования — должно уделяться внимание через написание бизнес-планов и составление бюджетов, что часто игнорируется руководством компаний на стадии формирования
Организация	Проблемы, связанные с распределением организационных ролей и ответственности	Организационные конфликты	Организационные конфликты как важная проблема на данной стадии выявляет необходимость ее дальнейшего изучения. Среди возможных причин данной проблемы можно отметить неумение правильно подбирать команду, а также нежелание и неспособность эффективно работать в команде

системы финансового планирования и прогнозирования (что на данном этапе развития может вызвать значительные трудности для компаний, но способно предоставить определенные выгоды в долгосрочной перспективе) для более адекватного управления ростом и развитием. На стадии формирования со стороны менеджеров требуется предпринимательская энергия — способности интегрировать усилия и координировать действия немногочисленного персонала в условиях неформальной структуры.

Кроме того, полное избежание конфликтов вряд ли возможно в компаниях на начальном этапе развития, однако требуется тщательный подбор команды, способной интегрировать общие усилия, работая как единая команда, а не совокупность индивидуумов. Именно на данном этапе развития наиболее вероятно субъективная оценка в отношении профессионализма и компетентности менеджеров вследствие их возможного неумения и нежелания эффективно сотрудничать с людьми.

В табл. 3.5 суммированы проблемы, доминирующие на стадии роста. Здесь большей частью доминируют проблемы, являющиеся результатом быстрого роста компании, вследствие чего возникает необходимость формализации всех бизнес-процессов, налаживания системы оценки деятельности и стимулирования персонала.

Кроме того, обозначенные проблемы требуют создания новых бизнес-процессов, способствующих формированию адекватной системы контроля, делегирования полномочий и четкого распределения ответственности путем формулирования должностных инструкций. Для производственных предприятий также важен акцент на производственном планировании, основанном как на отслеживании текущих продаж, так и на более адекватных попытках прогнозирования продаж. Таким образом, для повышения рентабельности продаж на стадии роста необходимы формализация и налаживание системы учета затрат, производственного, финансового и стратегического планирования.

В табл. 3.6 представлены проблемы, доминирующие на стадии зрелости.

Таблица 3.5

## Проблемы стадии роста

Проблемная область	«Нормальные» проблемы	«Патологии»	Возможные причины выявленных проблем
Маркетинг и производство	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продвижение продукта на этапе раннего роста (возраст: менее 5–7 лет)</li> <li>• Производство в количестве, не соответствующем спросу</li> </ul>	Нет патологии	На стадии роста продажи активно растут, однако вследствие молодости компании и сложности прогнозирования продаж, а также неадекватной системы производственного планирования наблюдается разрыв между производством и продажами
Персонал	Мотивация	Нет патологии	Проблема мотивации персонала во многом определяется отсутствием разработанной системы мотивации, в частности финансового стимулирования сотрудников; кроме того, проблемы, связанные с распределением ролей и ответственности, в наибольшей степени представленные на стадии роста, снижают мотивацию персонала и затрудняют оценку эффективности
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост продаж, но не прибыли</li> <li>• Неадекватная система финансового планирования</li> </ul>	Нет патологии	Две доминирующие финансовые проблемы на стадии роста во многом взаимосвязаны. Причины роста продаж, но не прибыли, могут быть связаны с политикой фирмы, ориентированной на продажи, а не на прибыль, неадекватным финансовым планированием, высокими затратами, кроме того, неадекватной системой учета затрат, особенно в случае наличия большого числа подразделений компании
Организация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Распределение ролей и ответственности</li> <li>• Неадекватная система контроля</li> </ul>	Нет патологии	Проблемы, связанные с распределением ролей и ответственностей, возникающие во многом в связи с отсутствием прописанных должностных полномочий, приводят к неадекватной системе оценки деятельности, а следовательно, и контроля результатов

3.1. Организационные проблемы на разных стадиях жизненного цикла...

Таблица 3.6

## Проблемы стадии зрелости

Проблемная область	«Нормальные» проблемы	«Патологии»	Возможные причины выявленных проблем
Маркетинг и производство	<ul style="list-style-type: none"> <li>Низкий уровень спроса</li> </ul>	Использование и распределение ресурсов	Проблема нерационального использования ресурсов, скорее всего, является результатом сложности самих процедур распределения, принятых в бюрократической организации. Кроме того, проблема использования ресурсов может быть связана с нерациональными, по мнению сотрудников, инвестициями в продукты, спрос на которые снижается
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мотивация</li> <li>Высокая текучесть</li> <li>Ощущение ненадежности положения в фирме</li> </ul>	Нет патологии	Возможно, сама бюрократическая структура организации, подразумевающая сложность процедур, трату времени на преодоление бюрократических барьеров, а также неопределенная система карьерного роста, снижают мотивацию и инновационность сотрудников
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Плохая обеспеченность финансовыми ресурсами</li> <li>Учет затрат</li> </ul>	Нет патологии	Поскольку темп роста продаж несколько замедляется, в некоторых организациях на стадии зрелости усиливается проблема обеспеченности финансовыми ресурсами
Организация	<ul style="list-style-type: none"> <li>Неадекватная система контроля</li> <li>Низкий уровень креативности, инновационности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проблемы, связанные с делегированием полномочий</li> <li>неадекватная организация рабочей деятельности</li> </ul>	Результаты исследования выявили тенденцию усиления проблем, связанных с делегированием полномочий в организациях по мере их роста. Феномен централизации власти в организации по мере ее увеличения, сложных систем контроля приводят к серьезным проблемам, связанным с персоналом, снижению креативности и инновационности. В большинстве крупных российских компаний принята иерархическая структура с достаточно большим количеством уровней иерархии, что часто затрудняет работу персонала и снижает гибкость в работе всей компании

### 3.1. Организационные проблемы на разных стадиях жизненного цикла...

---

Излишняя бюрократизация организации на стадии зрелости приводит к большому количеству проблем, особенно связанных с персоналом. Коберг [Koberg, 1996] эмпирическим путем выявил, что на поздних стадиях развития корреляция между стимулированием и инновациями достаточно сильна, что предполагает возможность повышения инновационности посредством дифференцированных методов финансового стимулирования, в частности, поощрений в виде акций компании. Кроме того, существует отрицательная корреляция на поздних стадиях развития между централизацией и инновационностью. Таким образом, возрастающая централизация, выявленная в нашем исследовании, также негативно сказывается на инновационности.

Ослабление бюрократических процедур способствовало бы облегчению работы менеджмента, адекватному контролю, что в результате мотивировало бы сотрудников на более творческую работу. Например, по мнению И. Адизеса, децентрализация будет развивать предпринимательские навыки менеджеров [Адизес, 2006]. Кроме того, проблема нерационального использования ресурсов требует особо тщательного контроля ресурсов и системы ресурсного планирования. По мнению Ларри Фаррелла [Farrell, 2004], избыток бюрократии, политики и контроля в управлении, но в то же время фактически отсутствие предпринимательства приводят компании к упадку.

Проблема низкого уровня спроса также требует усилий по ее решению. Вместе с тем в условиях наступления критической ситуации в отношении объема спроса для перехода на стадию диверсификации компания должна рассматривать возможности поиска новых направлений развития; в противном случае за стадией зрелости может следовать стадия упадка. Однако в случае нахождения новых способов дальнейшего развития старого продукта и его продвижения возможно сохранение стабильного спроса при темпе роста продаж немного ниже, чем на стадии роста или диверсификации, однако при этом компания может функционировать как очень успешная организация.

В табл. 3.7 указаны проблемы, доминирующие на стадии диверсификации.

Таблица 3.7

## Проблемы стадии диверсификации

Проблемная область	«Нормальные» проблемы	«Патологии»	Возможные причины выявленных проблем
1	2	3	4
Маркетинг и производство	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Взаимоотношения с поставщиками</li> <li>• Использование и распределение ресурсов</li> </ul>	Нет патологии	Диверсификация является новым периодом организационного роста, вследствие чего возможно появление как новых поставщиков, так и поддержание отношений со старыми, однако в других масштабах
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечение квалифицированного персонала</li> <li>• Персонал не соответствует требованиям организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мотивация</li> <li>• Высокая текучесть кадров</li> <li>• Отсутствие интеграции и эффективной командной работы</li> </ul>	В целом проблемы, связанные с персоналом, во многом совпадают с проблемами, присутствующими на стадии зрелости. Причины многих проблем связаны как с персоналом, накопившим значительный опыт и знания, так и со сложностью процедур, систем планирования и контроля. Кроме того, для эффективной работы в компании, находящейся на стадии диверсификации, необходимы изменения в стиле работы со стороны сотрудников, новые качества для работы в быстрорастущей организации, характеризующейся высоким темпом изменений



Окончание табл. 3.7

3.1. Организационные проблемы на разных стадиях жизненного цикла...

1	2	3	4
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечение финансирования</li> <li>• Учет затрат</li> <li>• Рост продаж, но не прибыли</li> <li>• Недостаточный денежный поток</li> </ul>	Нет патологии	Финансовые проблемы во многом совпадают с проблемами стадии роста, в частности, типичной является «проблема роста» — рост продаж, но не прибыли. В целом финансовые проблемы, вероятнее всего, возникают в связи с поиском и развитием новых направлений деятельности, что подтверждает выдвинутые гипотезы
Организация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Затруднен обмен информацией</li> <li>• Низкий уровень креативности, инновационности</li> <li>• Конфликты</li> </ul>	Нет патологии	<p>На данной стадии в связи с расширением деятельности, скорее всего, происходит набор нового персонала, кроме того, переход к профессиональному менеджменту во многих компаниях осуществлялся на стадии диверсификации. Таким образом, можно наблюдать многие характерные проблемы стадии юности (согласно классификации Адизеса), в том числе конфликты, именно на данной стадии.</p> <p>Однако сложные процедуры планирования и контроля, а также усиливающаяся централизация (данный феномен требует дальнейшего изучения) затрудняют обмен информацией, способствуют снижению уровня креативности и инновационности.</p> <p>Кроме того, конфликты могут быть связаны с отсутствием единых, четко сформулированных задач и целей.</p>

Большинство компаний, находящихся на стадии диверсификации, как показало исследование, были созданы 10–15 лет назад. Таким образом, они пребывают на новом этапе роста компании, однако с уже более сложными процедурами и системами планирования и контроля. Часто именно на данном этапе, а не на стадии роста, компании осуществляли переход к профессиональному менеджменту, поскольку на этапе их роста (несколько лет назад) еще не существовало сформировавшегося института профессиональных управляющих. В последнее время ситуация меняется к лучшему. В результате этого компании, на протяжении длительного времени управлявшиеся собственниками, в последние годы начали осознавать необходимость профессионального управления и, следовательно, найма профессиональных менеджеров. Кроме того, политические события, в том числе август 1998 г., в результате которого большинство организаций оказались в кризисном состоянии, повлияли на естественное эволюционное развитие многих организаций. Основная часть компаний столкнулась с необходимостью поиска новых направлений деятельности, многие компании — с необходимостью проведения серьезных организационных изменений для выхода из кризисного состояния.

Стадия диверсификации, с одной стороны, объединяет в себе характеристики стадии роста, с другой — сложные процедуры планирования и контроля, которые по своим особенностям сходны со стадией зрелости. Для решения проблем на данной стадии необходимо учитывать рекомендации, представленные выше как для стадий зрелости, так и для стадии роста. В целом, стадия диверсификации характеризуется самыми большими проблемами, связанными с персоналом. Необходимо учитывать данный фактор и направлять действия на увеличение интеграции и создание командного духа. Среди возможных основных причин этого можно назвать усиливающуюся централизацию и проблемы, связанные с делегированием полномочий, вследствие чего сотрудники не ощущают приверженности и личной причастности к деятельности организации. Кроме того, в связи с поиском новых направлений развития люди часто не понимают, куда движется фирма (один из симптомов «болезней

роста», выделенных Фламхольцем). Таким образом, для преодоления проблем важно совместное обсуждение целей и задач, привлечение к процессам планирования представителей разных служб и подразделений, а в результате — четкая постановка целей и отказ от однодневных задач, повышение информированности сотрудников. Снижение бюрократических барьеров и децентрализация способствовали бы решению некоторых проблем, однако в ряде компаний подобные меры требуют реорганизации деятельности всей компании, для чего необходимы значительные усилия, временные и финансовые затраты, а также серьезная работа с персоналом, которому придется трудиться в условиях изменившейся структуры, правил и организационной культуры.

Финансовые проблемы, в том числе рост продаж, но не прибыли, характеризующие этапы интенсивного роста компании, требуют таких же мер, что и на стадии роста. В организации на стадии диверсификации необходим управленческий учет, поскольку размеры организации, темпы роста делают учет затрат, контроль ресурсов, бюджетирование и т. д. крайне сложными.

Понимание концепции жизненного цикла позволяет прогнозировать и идентифицировать подавляющую часть проблем, возникающих в организации по мере роста и развития, формировать необходимые способности, находить способ решения проблем, наиболее адекватный стадии жизненного цикла организации.

В целом можно отметить тенденцию к ослаблению маркетинговых и производственных проблем и усилению проблем, связанных с персоналом и организацией, т. е. налицо смещение акцента с внешних проблем в сторону внутренних по мере развития организации от стадии роста к стадии диверсификации. Финансовые и маркетинговые проблемы наиболее значимы на стадии формирования. Проблемы, связанные с персоналом, доминируют на стадии диверсификации. Организационные проблемы в равной степени присутствуют на всех стадиях, демонстрируя несколько более низкие значения на стадии роста.

Необходимо отметить такие выявленные на стадии формирования проблемы, как отсутствие интеграции между сотрудни-

ками, неэффективная командная работа, организационные конфликты. В связи с тем, что подобные проблемы существуют уже на стадии формирования, в компании, которая характеризуется неформальной структурой и незначительной численностью персонала, при увеличении размеров компании, формализации процедур и возможном переходе к профессиональному менеджменту проблемы могут принимать критический характер и в совокупности снижать эффективность работы в дальнейшем. Кроме того, на стадии формирования следует налаживать систему финансового планирования: проблема важна уже на данном этапе развития, при этом на стадии роста усиливается в значительной степени.

На стадии роста выявлены явные проблемы, связанные с мотивацией персонала, а также с распределением ролей и ответственностей, требующие четко сформулированных должностных полномочий, формализации бизнес-процессов, способствующих созданию адекватной системы контроля, системы оценки и стимулирования персонала, основанной на эффективности и производительности. Кроме того, для преодоления «болезни роста» («рост продаж, но не прибыли») необходимы формализация и налаживание системы учета затрат, производственного, финансового и стратегического планирования.

На стадии зрелости излишняя бюрократизация организации приводит к значительному количеству проблем, особенно связанных с персоналом: высокая текучесть кадров, проблемы, связанные с мотивацией; ощущение ненадежности положения в фирме; снижение креативности и инновационности. В наиболее острой форме на данной стадии проявляются проблемы, связанные с функционированием организации: неадекватная организация рабочей деятельности, делегирование полномочий, неадекватная система контроля.

На стадии диверсификации особенно проявляются проблемы, связанные с персоналом: его мотивацией, высокой текучестью кадров, отсутствием интеграции и эффективной командной работы, несоответствием персонала требованиям организации. Кроме того, в большей степени, чем на других стадиях, здесь имеют место проблемы конфликтов и затрудненного обмена

### 3.1. Организационные проблемы на разных стадиях жизненного цикла...

---

информацией. Такие проблемы, как «рост продаж, но не прибыли», недостаточный денежный поток, учет затрат, привлечение финансирования, предсказуемы, связаны как с поиском новых направлений деятельности, разработкой новых продуктов, так и с новым периодом роста и увеличением масштабов деятельности.

Стадию упадка характеризует кризисное значение большей части проблем в каждой из рассмотренных областей деятельности организации.

Дальнейшее изучение доминирующих проблем на разных стадиях жизненного цикла организаций требует также изучения характера доминирующих проблем, а именно: являются ли выявленные проблемы «болезнями роста» или «организационными патологиями» (результаты проведенного исследования не дают однозначного ответа на данный вопрос)? для чего возникает необходимость анализа эффективности деятельности и успешности исследуемых организаций? Подобный анализ сможет более точно выявить, какие проблемы являются «нормальными» для организаций на разных стадиях жизненного цикла, а какие проблемы являются «ненормальными», требующими радикальных мер по их решению.

Таким образом, слабая изученность вопроса, а также относительная молодость большей части российского бизнеса выявляет необходимость дальнейшего изучения особенностей развития организаций. При этом проведенное исследование предоставляет возможность прогнозировать тенденции развития молодых растущих российских компаний, анализировать потенциал их дальнейшего роста и учитывать необходимость развития соответствующих организационных способностей на разных стадиях жизненного цикла организации.

В результате проведения исследования проблем на разных стадиях жизненного цикла организаций были выявлены не только различия в отдельных проблемах, но и в целых проблемных областях на разных стадиях жизненного цикла организации, поэтому итоговая анкета основного исследования включает блок вопросов, посвященный проблемным областям, или задачам, с которыми сталкивается компания на разных стадиях своего жизненного цикла (приложение 2).

### **3.2. Зависимость формирования жизненных циклов российских компаний от истории возникновения**

Для апробации методологии основного эмпирического исследования было проведено пилотное исследование на основе базы данных Ассоциации выпускников Высшей школы менеджмента СПбГУ. Результаты пилотного проекта позволили уточнить методологию основного эмпирического исследования.

На основе анализа теоретических и эмпирических исследований были сформулированы следующие гипотезы относительно жизненных циклов российских организаций.

*Гипотеза 1.* Российские организации развиваются в соответствии с определенной моделью жизненного цикла, отличающейся от моделей развития в более стабильных экономических системах.

*Гипотеза 2.* В своем развитии организации проходят через несколько этапов, каждому из которых присущи определенные характеристики внутренней среды, позволяющие достаточно четко отделить один этап от другого.

*Гипотеза 3.* Продолжительность пребывания организаций на начальных стадиях становления и роста в современных российских условиях менее продолжительна и сравнима разве что с ситуацией в высокотехнологичных отраслях в развитых экономических системах.

*Гипотеза 4.* Развитие организаций и их движение по этапам жизненных циклов отличается в зависимости от истории возникновения: созданные «с нуля», приватизированные или компании с иностранным капиталом.

Основная цель проведения эмпирического исследования заключалась в изучении особенностей формирования жизненного цикла российских компаний и проверке сформулированных гипотез. Дополнительно ставились задачи апробации методологии исследования и проверки обоснованности концепции ЖЦО в российских условиях.

**Сбор данных.** Сбор данных для проведения эмпирического исследования особенностей жизненных циклов российских компаний проводился в период с сентября 2005 г. по март 2006 г.

В основе выборки лежала база данных Ассоциации выпускников ВШМ СПбГУ, включающая информацию об организациях с различной отраслевой принадлежностью, формой собственности и историей развития. Опрос проводился путем анкетирования топ-менеджеров компаний. В опросе использовались две группы вопросов, позволившие получить информацию о характеристиках стадий жизненного цикла организации и характеристиках ее внутренней среды. Первая группа характеристик была положена в основу разбиения совокупности компаний на кластеры, а на основе анализа характеристик второй группы исследовались особенности внутренней среды организаций, находящихся на разных стадиях развития (см. приложение 1).

К характеристикам организации, определяющим стадию ее развития по шкале жизненного цикла, были отнесены возраст компании (количество полных лет существования на момент проведения опроса), размер (численность персонала на момент проведения опроса) и степень формализации управления.

Степень формализации управления компанией определялась на основе рейтинговой оценки согласия респондентов с рядом утверждений относительно степени формализации их компании. В опросе предлагалось семь утверждений, каждое из которых оценивалось по пятибалльной шкале (1 — категорически не согласен, 2 — скорее не согласен, 3 — скорее согласен, 4 — согласен, 5 — полностью согласен). Общий результат рассчитывался как сумма оценок по всем семи утверждениям; соответственно, более высокие значения этого показателя свидетельствуют о более высоком уровне формализации управления в данной компании.

В качестве характеристик внутренней среды организации в исследовании выступают: тип организационной структуры, сложность процесса обработки информации, количество уровней иерархии управления и характеристика стратегии развития.

Структура организации сообщалась респондентами на основе предложенных им описаний линейной, функциональной, дивизиональной и матрично-проектной организационной структуры. Стратегия и сложность процесса обработки информации определялись по такому же принципу, что и показатель

уровня формализации (для каждого показателя было сформулировано пять утверждений, требовавших оценки степени согласия со стороны респондента). Число уровней иерархии в компании определялось исходя из ответов респондентов на вопрос о максимальном количестве звеньев управления в линии между руководителем организации и исполнителями нижнего уровня. В табл. 3.8 обобщены использовавшиеся при проведении опроса утверждения, а также средние результаты степени согласия с ними респондентов.

Таблица 3.8

**Определение уровня формализации  
и особенностей управления компаниями**

№	Утверждение	Средняя оценка	С.к.о. <sup>4</sup>
1	2	3	4
<b>ФОРМАЛИЗАЦИЯ</b>			
1	Формальная политика и процедуры регулируют большинство решений	3,02	1,11
2	Важные коммуникации между отделами документированы служебными записками	3,20	1,35
3	Формальные должностные инструкции утверждены по каждой позиции	3,29	1,39
4	Команда топ-менеджеров состоит из специалистов в каждой функциональной области (например, маркетинга, производства)	3,70	1,14
5	Линии подчиненности и власти формально определены	3,80	1,03
6	Существуют объективные критерии в системе вознаграждения	3,61	1,12
7	Существует систематическое планирование (в письменной форме)	3,62	1,21
8	Для обработки информации используются сложные информационные системы	3,35	1,45

<sup>4</sup> С.к.о. — среднее квадратическое отклонение.



### 3.2. Зависимость формирования жизненных циклов российских компаний ...

Окончание табл. 3.8

1	2	3	4
<b>СТРАТЕГИЯ</b>			
1	Фирма следует стратегии частых обновлений продукта/услуги	2,99	1,20
2	Фирма предпочитает стратегию следования за конкурентом	2,09	1,03
3	Фирма следует стратегии диверсификации (увеличение числа бизнесов) и расширения продуктовой линейки	3,08	1,25
4	Фирма использует нишевую стратегию для занятия определенной рыночной ниши	1,63	7,35
5	Фирма использует стратегию географической экспансии — выхода на новые региональные рынки	3,17	4,50
<b>ОБРАБОТКА ИНФОРМАЦИИ</b>			
1	Процесс обработки информации очень прост и осуществляется главным образом устно	2,39	1,23
2	Обработка информации осуществляется в виде мониторинга результатов и обеспечения коммуникаций между отделами	3,26	1,03
3	Процесс обработки информации в фирме довольно сложен и необходим для эффективного производства результатов и получения адекватной прибыли	2,83	1,24
4	Процесс обработки информации в фирме очень сложен, используется для координации разнообразных действий для наилучшего обслуживания рынков	3,30	1,28
5	Для обработки информации используются сложные информационные системы	3,35	1,45

**Описание данных.** В результате проведенного опроса были собраны данные по 152 компаниям. Включенные в выборку компании разделили на 3 группы на основании истории возникновения: 68% компаний созданы «с нуля» российскими предпринимателями, 20% возникли в результате приватизации советских предприятий и 12% появились в результате привлечения иностранных инвестиций.

С точки зрения распределения по отраслям, в выборке выделяются две самые большие группы: 35% — компании обрабатывающих производств, около 16% — компании, занимающиеся операциями с недвижимостью и арендой. Преобладание компаний обрабатывающих отраслей можно объяснить особенностями выборки — выпускники ВШМ чаще являются собственниками-менеджерами небольших компаний. Средний возраст организаций в выборке составляет 19,2 года; возраст самых юных компаний — 1 год, долгожители достигают 150 лет. В целом опрошенные компании достаточно молоды: возраст 83% из них не превышает 15 лет. На рис. 3.3 показано распределение компаний по возрасту.

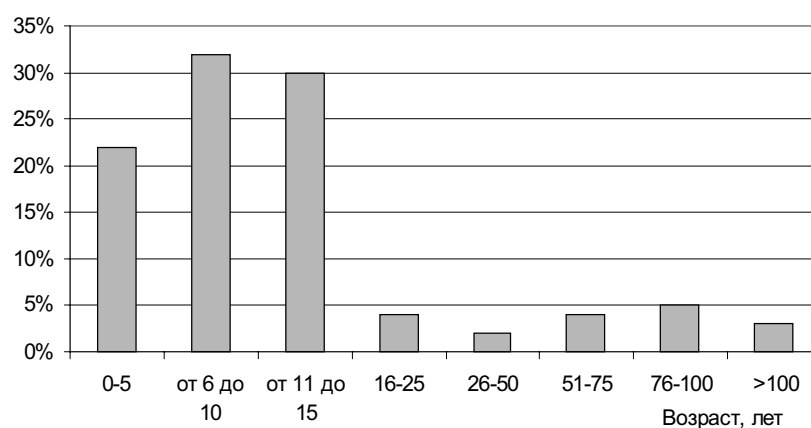


Рис. 3.3. Распределение компаний по возрасту

Размер обследованных организаций по численности персонала составляет в среднем около 840 человек; в выборку вошли предприятия с численностью персонала до 50 человек

### 3.2. Зависимость формирования жизненных циклов российских компаний ...

(34%), от 50 до 100 человек (18%), от 100 до 300 человек (24%), от 300 до 500 человек (7%) и свыше 500 человек (17%). На рис. 3.4 представлено распределение компаний по численности персонала.

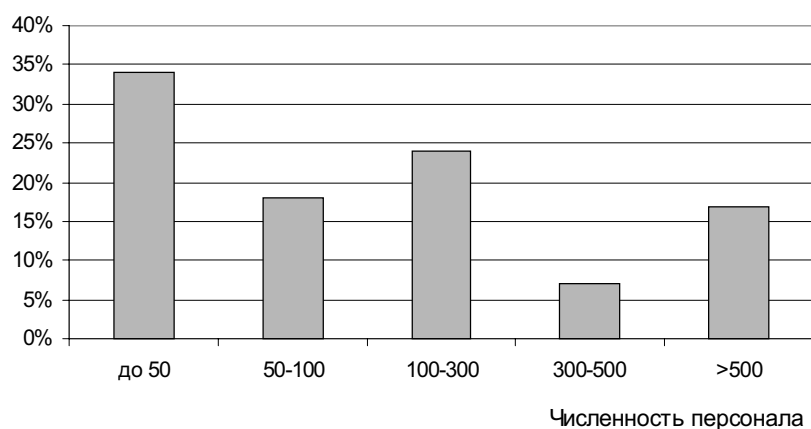


Рис. 3.4. Распределение компаний по численности персонала

Большая часть компаний (63%) увеличила численность персонала в течение года, предшествовавшего обследованию; 17% столкнулись с сокращением штатов, в 20% компаний численность персонала осталась неизменной. При этом все имевшие место сокращения оставались в пределах 10% численности сотрудников на начало периода наблюдения. Восемь компаний увеличили численность персонала более чем на 100%; во всех случаях это относительно молодые компании, возраст которых не превышает 10 лет, а численность сотрудников даже в результате быстрых темпов роста осталась в пределах 200 человек. Среди компаний, созданных «с нуля», большинство (45%) имеют численность персонала до 50 человек, приватизированные компании — около 40% имеют более 500 человек, компании с иностранными инвестициями — более 30% имеют численность превышающую 500 человек.

Темп роста продаж в среднем по выборке составил 45%. Следует отметить, что на вопрос о росте продаж дали ответ

только 112 компаний из 152. Остальные в большинстве случаев ссылались на то, что такая информация в компании считается конфиденциальной. Из 112 компаний, ответивших на данный вопрос, 78 — созданные «с нуля», 21 — приватизированные, 14 — созданные при участии иностранного капитала.

Показатель объема продаж увеличился в 94% компаний (в том числе в 11 компаниях более чем на 100%), еще 4,5% сохранили неизменный объем операций, 1,5% компаний снизил объем продаж на 10–50% по сравнению с предыдущим годом. Среди компаний, созданных «с нуля», только две отметили падение продаж (10% и 15%) и четыре — неизменный уровень продаж. Самый высокий рост объема продаж, за исключением компании Балтстрой, составил 300%. Компании, возникшие в результате приватизации и иностранных инвестиций, (за исключением одной компании, в которой не было ни роста, ни падения), отметили рост продаж от 3 до 200%.

44 компании, или 29% всей выборки, являются акционерными обществами различных типов. Распределение акционированных компаний по истории возникновения показано на рис. 3.5.

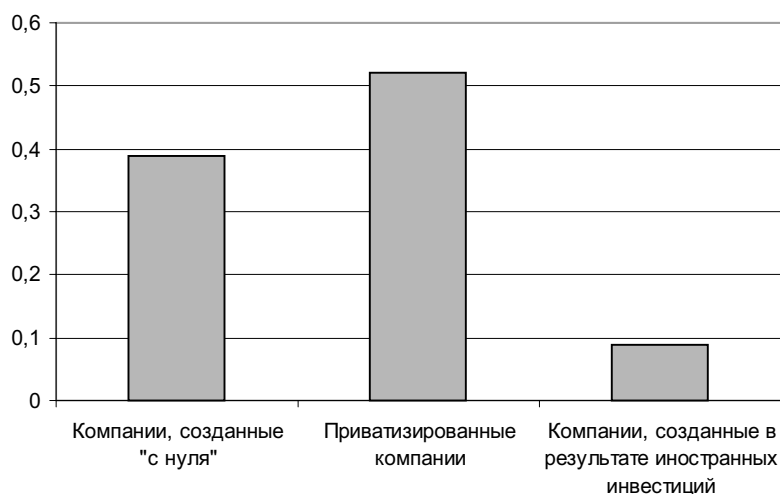


Рис. 3.5. Распределение акционированных компаний по истории возникновения

### 3.2. Зависимость формирования жизненных циклов российских компаний ...

Численность акционеров компаний в среднем составляет 74 человека, однако очень велика вариация этого показателя (коэффициент вариации 386%, размах вариации — 1899 чел., от 1 до 1900).

Среднее количество уровней управления в организации составляет 4, максимальное наблюдающееся значение — 15 (компания «Балтика»). Только 15% имеют шесть и более иерархических уровней, в 82% их от двух до пяти (рис. 3.6).

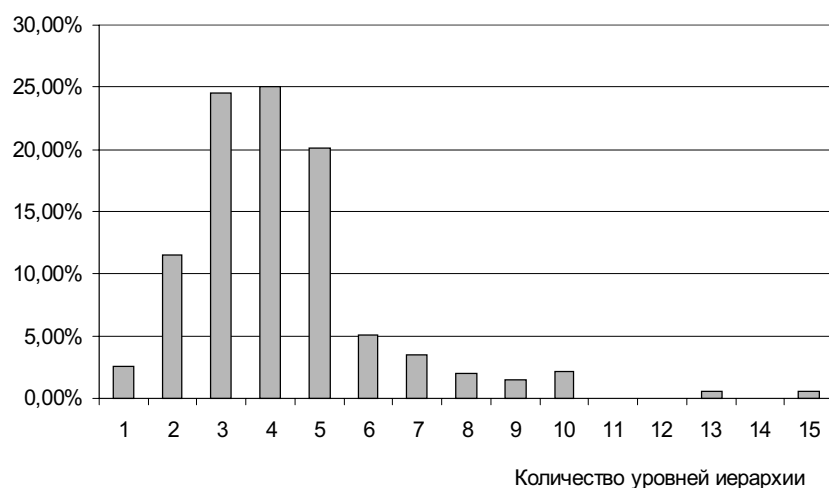


Рис. 3.6. Распределение компаний по количеству уровней иерархии

Количество бизнесов (направлений деятельности) составляет от 1 до 15, большинство компаний однако сконцентрированы на одном направлении деятельности (такая ситуация наблюдается в 36% организаций). Только 9 компаний (5% выборки) имеют больше 5 видов бизнеса.

По типам организационной структуры компании распределены следующим образом (рис. 3.7): абсолютное большинство компаний используют функциональную структуру (свыше 50%), следующей по популярности стоит дивизиональная структура (19,1%), затем — проектно-матричная (15,8%) и наименее применяемой является простая структура.

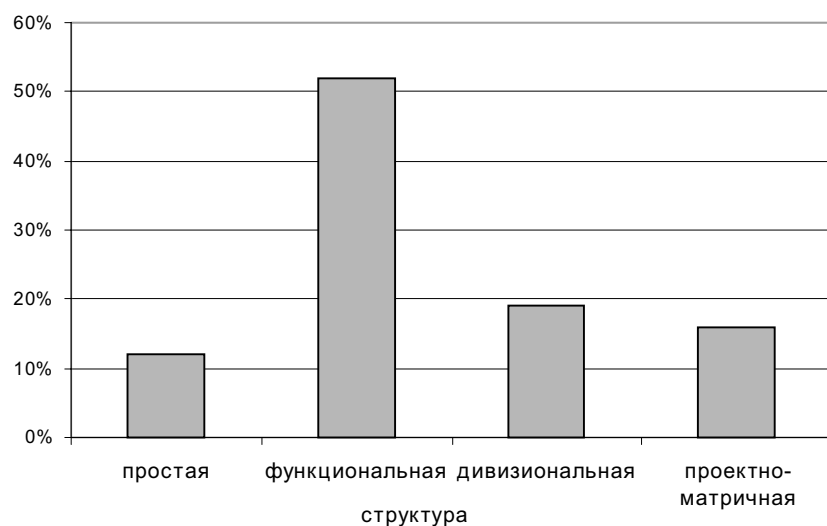


Рис. 3.7. Распределение компаний по типу организационной структуры

**Анализ данных.** В исследовании предполагается, что каждая стадия ЖЦО определяется уникальной конфигурацией переменных, связанных с организационным контекстом и структурой [Hanks et al., 1993, p. 7]. Если организации развиваются через определенную последовательность стадий, то эти стадии будут выражены через наличие кластеров организаций, которые имеют общие характеристики выделенных контекстуальных переменных.

Для выделения кластеров организаций в исследовании был использован иерархический агломеративный кластерный анализ с использованием алгоритма Уорда, приводящего к образованию наиболее сопоставимых по размеру кластеров. В основу классификации были положены характеристики, обсуждавшиеся выше, а именно возраст, размер и уровень формализации организации. Выбор количества кластеров основывается на критерии псевдо- $T^2$ , достигающего минимального значения на уровне четырех кластеров (табл. 3.9). В случае четырех кластеров переменные, входящие в модель, и модель в целом являются значимыми при уровне значимости 10%.

Таблица 3.9

## Оценка качества классификации

Количество кластеров	Значение критерия псевдо- $T^2$
2	33,95
3	49,31
4	12,13
5	48,89
6	22,49
7	42,40
8	63,95
9	17,00
10	33,15

Таким образом, результатом кластерного анализа стало выделение четырех групп компаний, которые различаются по характеристикам трех основных переменных: возраст организации, размер организации и уровень формализации. Далее для каждого кластера были рассчитаны значения характеристик особенностей управления: стратегия, которой следует организация, структура, уровень сложности процесса обработки информации в организации и количество уровней иерархии. В табл. 3.10 представлены результаты дисперсионного анализа по названным переменным, свидетельствующие о статистической значимости на уровне значимости различий значений показателей по выделенным кластерам 10% (табл. 3.11).

Таблица 3.10

## Результаты дисперсионного анализа

	Коэффициент детерминации ( $R^2$ )	Скорректированный коэффициент детерминации (среднее значение $R^2$ )	F (F-критерий Фишера)	Prob > F
Обработка информации	0,2204	0,1531	3,27	0,0003
Уровни иерархии	0,1408	0,0708	2,01	0,0318
Стратегия	0,1489	0,0672	1,82	0,0513
Структура	0,0834	0,0648	4,49	0,0048

Таблица 3.11

**Организации разной истории возникновения по кластерам**

№ п/п кластера	История возникновения организации			Всего организаций
	С нуля	Приватизиро- ванные	С иностранными инвестициями	
1 (А)	22 (85%)	0 (0%)	4 (15%)	26 (17%)
2 (В)	81 (76%)	12 (11%)	14 (13%)	107 (71%)
3 (С)	0 (0%)	12 (100%)	0 (0%)	12 (8%)
4 (D)	0 (0%)	6 (86%)	1 (14%)	7 (4%)
Всего организаций	103 (68%)	30 (20%)	19 (12%)	152

**Описание кластеров**

**Кластер А** состоит из молодых компаний, средний возраст которых составляет около 6 лет, они являются самыми маленькими по размерам компаниями из всей выборки (среднее значение показателя «размер» = 3,4), и для них характерен самый низкий уровень формализации (формализация = 16,46).

Кроме того, организационная структура компаний кластера А — самая простая (структура = 1,92), т. е. для них характерно использование либо линейной, либо функциональной структуры, с самым простым процессом обработки информации (информация = 2,27); что касается показателя используемых компаниями стратегий, то он говорит о наиболее частом применении монопродуктовых стратегий и стратегий географической экспансии (табл. 3.12). Количество уровней иерархии в компаниях кластера 1 не превышает 3 (уровни = 3,1).

В **кластер В** входят организации, средний возраст которых чуть более 10 лет (средний возраст = 10,4), значительно большего размера, чем компании первого кластера (размер = 4,74) и с существенно более высоким уровнем формализации (формализация = 25,66).



Таблица 3.12

**Стратегии компаний кластера А**

Стратегии	Количество компаний, использующих стратегию
Стратегии частых обновлений продукта/услуги	2
Стратегии следования за конкурентом	1
Стратегии диверсификации и расширения продуктовой линейки	4
Монопродуктовые стратегии	9
Стратегии географической экспансии	10
Всего	26

Процесс обработки информации в этом кластере заметно усложняется и возрастает до 3,99 (информация = 3,99), так же, как и организационная структура (структура = 2,44), т. е. компании практически не используют простые структуры, отдавая предпочтение функциональным, дивизиональным и матричным.

Что касается стратегии, то абсолютное большинство компаний используют стратегии географической экспансии, примерно поровну компании делятся в отношении выбора либо стратегии диверсификации, либо использования монопродуктовых стратегий, и велика доля компаний, использующих стратегии частых обновлений продукта/услуги (табл. 3.13). Компании кластера В весьма редко прибегают к применению стратегии следования за конкурентом.

Число уровней иерархии в компаниях кластера 2 существенно возрастает по сравнению с компаниями кластера 1 и составляет в среднем 4,5 (уровни = 4,5).

**Кластер С** полностью состоит из постсоветских компаний, приватизированных в начале 1990-х гг. Поэтому средний возраст таких компаний существенно превышает возраст компаний первых двух кластеров и составляет 70 лет. По размерам они также

существенно больше (размер = 5,9). Что касается уровня формализации, то он достаточно высок, но не превышает формализации компаний кластера 2 (формализация = 24,9). То же самое можно сказать и о процессе обработки информации и уровнях иерархии. Здесь они равны 3,67 и 4,5 соответственно. А вот показатель структуры существенно выше (структура = 2,75), что говорит об использовании в большей степени дивизиональных структур.

Таблица 3.13

**Стратегии компаний кластера В**

Стратегии	Количество компаний, использующих стратегию
Стратегии частых обновлений продукта/услуги	23
Стратегии следования за конкурентом	8
Стратегии диверсификации и расширения продуктовой линейки	21
Монопродуктовые стратегии	24
Стратегии географической экспансии	40
Всего	116

Что касается стратегий, то здесь нельзя дать однозначного ответа, какую из стратегий компании данного кластера наиболее часто используют. Единственное, что можно сказать, — это то, что компании редко используют стратегии географической экспансии (табл. 3.14).

В *кластер D* попали компании, в большинстве своем также созданные на базе постсоветских предприятий, но их средний возраст гораздо выше и составляет 116 лет. По размерам они также существенно больше (размер = 7,84) и наиболее формализованные по сравнению со всеми предыдущими компаниями разных кластеров (формализация = 29,85).

Более того, в таких компаниях усложняется процесс обработки информации (информация = 4,3) и показатель структуры также достаточно высок и составляет 2,57 с самым большим числом уровней иерархии (уровни = 5,14).

Таблица 3.14

**Стратегии компаний кластера С**

<b>Стратегии</b>	<b>Количество компаний, использующих стратегию</b>
Стратегии частых обновлений продукта/услуги	4
Стратегии следования за конкурентом	2
Стратегии диверсификации и расширения продуктовой линейки	2
Монопродуктовые стратегии	2
Стратегии географической экспансии	1
Всего	11

Анализировать показатель стратегии довольно сложно, так как в данном кластере наблюдается невысокая степень согласия с предлагаемыми вариантами, из чего можно сделать вывод о том, что компании используют какие-то другие стратегии, не рассматриваемые в нашем анкетном опросе (табл. 3.15).

Таблица 3.15

**Стратегии компаний кластера D**

<b>Стратегии</b>	<b>Количество компаний, использующих стратегию</b>
Стратегии частых обновлений продукта/услуги	2
Стратегии следования за конкурентом	0
Стратегии диверсификации и расширения продуктовой линейки	2
Монопродуктовые стратегии	0
Стратегии географической экспансии	3
Всего	7

Выборка из 152 компаний была разделена на четыре кластера по возрасту, размеру и уровню формализации в организации. Прослеживается возможность четкого разделения самих кластеров на две группы: первые два кластера — это стадии развития компаний, как созданных «с нуля» российскими основателями, так и при взаимодействии с иностранными инвесторами, в начале и середине 1990-х гг., и, кроме того, второй кластер похож на одну из стадий развития приватизированных компаний, третий и четвертый кластер — это стадии развития постсоветских предприятий.

Ниже приведена сводная таблица всех четырех кластеров по основным показателям (табл. 3.16).

**Результаты исследования.** Проведенное исследование позволило получить ответы на ряд существенных вопросов в теории ЖЦО. Для проверки основных гипотез, а именно утверждений относительно существования моделей ЖЦО использовалась методология, предложенная Хэнксом и соавторами [Hanks et al., 1993], которая позволила доказать обоснованность предположений о существовании отдельных этапов в развитии организаций. Рассмотрим более подробно ответы на выдвинутые нами гипотезы.

Гипотеза 1 получила подтверждение, так как в результате кластерного анализа были получены 4 кластера, в которых компании распределились по истории возникновения: первые два кластера — созданные «с нуля» и возникшие в результате иностранных инвестиций, вторые два кластера состоят только из компаний, возникших в результате приватизации. Анализ существующих моделей ЖЦО демонстрирует тенденцию к обобщению их в пятиэтапную модель развития организаций, созданных предпринимателем-основателем. Можно сделать предположение, что аналогичные российские компании станут развиваться в соответствии с этой моделью, но об этом можно будет судить спустя несколько десятилетий, а пока лишь констатируем, что большинство российских компаний, созданных «с нуля», находятся на 1-й и 2-й стадиях ЖЦО, что соответствует стадиям становления и роста в предложенной ранее классификации. Что касается компаний с иностранными инвестициями, то, возможно, здесь требуются дополнитель-

Таблица 3.16

Основные характеристики компаний по кластерам

Усредненные показатели	Кластер А	Кластер В	Кластер С	Кластер D
Возраст	5,96	10,38	70	116
Размер	3,44	4,75	5,9	7,84
Уровень формализации	16,46	25,66	24,92	29,86
Наиболее часто используемые стратегии	Монопродуктовые, географической экспансии	Географической экспансии	Частых обновлений	—
Наиболее часто используемая организационная структура	Линейная; функциональная	Функциональная; дивизиональная	Функциональная; матричная	Функциональная; дивизиональная
Степень сложности организационной структуры	1,92	2,43	2,75	2,58
Степень сложности процесса обработки информации	2,26	3,99	3,67	4,28
Количество иерархических уровней	3,04	4,46	4,45	5,14

ные исследования, так как практически все компании попали в 1-й и 2-й кластеры. Это свидетельствует о том, что эти компании в своем развитии близки к созданным «с нуля».

Гипотеза 2 полностью подтвердилась, что видно из описания кластеров и анализа характеристик внутренней среды организаций. Можно заметить, что одними из самых отличительных характеристик выступают уровень формализации, тип организационной структуры и процесс обработки информации, что в целом соответствует результатам исследований, проведенных в других странах.

Гипотеза 3 подтвердилась частично, так как были получены только доказательства наличия отличий между приватизированными компаниями и всеми остальными. Представляется, что в основе этих отличий лежит все-таки не история возникновения компании, а ее возраст, так как респонденты указывали возраст приватизированных компаний с учетом развития в советский период. Думается, что требуются дальнейшие исследования для проверки этой гипотезы с учетом полученных результатов.

Гипотеза 4 не подтвердилась, так как средний возраст компаний в первом и втором кластерах составил соответственно 6 и 10 лет, что приблизительно совпадает с результатами исследований в развитых экономических системах. В высокотехнологичных отраслях возраст компаний на начальных стадиях составляет 4 и 7 лет соответственно [Hanks et al., 1993], что несколько меньше, чем в российских компаниях. К сожалению, в большинстве зарубежных исследований четкая информация о возрасте компаний отсутствует, есть только приблизительные цифры по стадии становления — менее 10 лет [Lester, Parnell, Carraher, 2003]. Конечно, следует отметить, что среди российских компаний, созданных предпринимателем, самая старая компания в нашей выборке имеет возраст 18 лет, поэтому необходимы дальнейшие исследования для проверки выдвинутой нами гипотезы.

Анализ литературы в области теории ЖЦО позволил создать обобщенную пятиэтапную модель ЖЦО, включающую в себя стадии становления, накопления, зрелости, диверсификации и упадка. Немногочисленные эмпирические исследования в той

или иной степени подтверждают обоснованность такой модели, однако нет никаких доказательств того, что существует закономерность в движении организации именно в такой последовательности и наличии закономерностей в развитии.

### **3.3. Характеристики стадий жизненного цикла российских компаний, созданных «с нуля»**

Два пилотных проекта легли в основу эмпирического исследования российских предпринимательских компаний, созданных «с нуля», на большой выборке, включающей в себя 606 компаний. Целью данного исследования является попытка создания модели жизненного цикла российских компаний, созданных «с нуля», и выявление характеристик каждой стадии ЖЦО. Предметом исследования являются факторы, обуславливающие переход с одной стадии на другую. Основные гипотезы, сформулированные на основе анализа теоретических и эмпирических исследований, проведенных зарубежными учеными, а также результатов пилотного проекта, следующие:

*Гипотеза 1.* В своем развитии организации проходят несколько этапов, каждому из которых присущи определенные характеристики, позволяющие достаточно четко отделить один этап от другого.

*Гипотеза 2.* Компании, созданные «с нуля» после 1991 г., в своем развитии прошли три стадии жизненного цикла — становления, роста и формализации<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Результаты пилотного проекта показали, что формирование жизненных циклов российских компаний зависит от истории возникновения этих компаний [Широкова, Меркурьева, Серова, 2006]. В частности, компании, созданные «с нуля», находятся на стадиях развития, которые характеризуются низким уровнем формализации и относительно небольшим размером. Таких стадий было обнаружено всего две, которые соответствуют стадиям становления и накопления обобщенной пятиэтапной модели ЖЦО [Hanks et al., 1993]. В связи с тем, что в пилотное исследование вошло небольшое количество «молодых» компаний в возрасте до 5 лет, в отличие от данного проекта, делается предположение, что российские компании, созданные «с нуля» после 1991 г., прошли к настоящему времени три стадии развития — становления, роста и формализации.

*Гипотеза 3.* На ранних стадиях развития организации при переходе от предпринимательства к профессиональному менеджменту собственник-основатель будет стремиться сохранить управление в своих руках.

*Гипотеза 4.* Изменение характеристик организационных переменных — структуры, формализации, централизации, возраста — в целом будет соответствовать выявленным закономерностям в странах с более долгой историей развития компаний, созданных «с нуля».

**Сбор данных.** В качестве основного метода сбора информации был выбран опрос в виде личного структурированного интервью с помощью разработанной анкеты. Данные были собраны с помощью исследовательской компании «О+К» в период с декабря 2006 г. по март 2007 г. Всего было проведено 606 интервью, каждое продолжительностью 40 минут.

Вопросы интервью сгруппированы в блоки, которые дают возможность распределить организации в зависимости от значений контекстуальных переменных:

- ♦ *блок А:* сведения о возрасте, отраслевой принадлежности, организационно-правовой форме компании, ее размере (количестве постоянных сотрудников), составе учредителей, а также ее текущем положении на рынке;
- ♦ *блок В:* вопросы, касающиеся общей ситуации в отрасли, в которой действует компания;
- ♦ *блок С:* вопросы о структуре отрасли и особенностях внутриотраслевой конкуренции;
- ♦ *блок D:* вопросы о степени и характере воздействия внешней среды на компанию (темпы изменений, предсказуемость и агрессивность поведения основных игроков);
- ♦ *блок E:* вопросы о структуре организации;
- ♦ *блок F:* вопросы о способах принятия решений в компании (формализация, характер обработки информации, сфера полномочий генерального директора);
- ♦ *блок G:* вопросы о характере распределения власти в компании (реальные полномочия по управлению, принятие ключевых решений);
- ♦ *блок H:* вопросы об основных задачах, стоящих перед компанией в настоящее время;



### 3.3. Особенности формирования жизненного цикла российских компаний...

- ♦ *блок I:* вопросы об организационной динамике и осуществляемых и запланированных организационных изменениях;
- ♦ *блок J:* вопросы о типе стратегического поведения, характерном для компании.

Завершает интервью персональная информация о респонденте.

Помимо опроса для сбора полноценной информации используются анализ статистики и анализ документов. Источниками статистической информации выступают данные Роскомстата о динамике развития отраслей народного хозяйства как в целом по России, так и в разрезе субъектов Федерации. В качестве документов используются публикации по теме исследования в научной периодике, в том числе в зарубежных изданиях.

Для целей данного исследования выделяются 6 регионов России: Москва и Санкт-Петербург, Центр и Северо-Запад, Северный Кавказ, Поволжье, Урал, Сибирь и Дальний Восток. В табл. 3.17 представлено распределение выборки по регионам.

Таблица 3.17

#### Распределение выборки по регионам

Регион	Количество опрошенных	%
Москва и Санкт-Петербург	103	17,0
Центр и Северо-Запад	100	16,5
Юг	101	16,7
Поволжье	101	16,7
Урал	100	16,5
Сибирь	101	16,7
Всего	606	100,0

Исследование охватывает организации со следующими характеристиками:

- ♦ коммерческие организации;
- ♦ вновь созданные после 1991 г.;
- ♦ с российским капиталом;
- ♦ с тремя и более постоянными сотрудниками.

В исследовании принимали участие компании, в большинстве своем созданные «с нуля» по инициативе учредителя или учредителей (94,4%), кроме этого, рассматривались компании, которые также возникли после 1992 г. в результате выделения или разделения собственности (5,6%).

Выборка организаций стратифицирована по следующим параметрам (табл. 3.18):

Таблица 3.18

**Распределение выборки по типу компаний**

Тип компании	Количество компаний	%
Мелкие компании (3–20 сотрудников)	297	49,0
Средние компании (21–100 сотрудников)	217	35,8
Крупные компании (более 100 сотрудников)	92	15,2
Всего	606	100,0

Распределение выборки по отраслям показано в табл. 3.19.

Таблица 3.19

**Распределение выборки по отраслям**

Отрасль	Количество компаний	Валидный %
Производство	80	13,5
Строительство, транспорт, связь	108	18,2
Розничная торговля	108	18,2
Оптовая торговля	87	14,7
Услуги для индивидуальных потребителей	111	18,7
Услуги для организаций	99	16,7
Всего	593*	100,0

\*Примечание: 13 респондентов затруднились ответить на вопрос об отраслевой принадлежности компании.

### 3.3. Особенности формирования жизненного цикла российских компаний...

Интервью в организации проводилось с топ-менеджерами (генеральный директор, исполнительный директор, коммерческий директор, заместитель генерального директора, директор по развитию и т. п.) или учредителями, участвующими в принятии решений о стратегии развития предприятия (табл. 3.20).

Таблица 3.20

#### Должности интервьюируемых в компании

Название должности	Количество опрошенных	%
Генеральный директор	296	48,8
Заместитель генерального директора	79	13,0
Исполнительный директор	41	6,8
Финансовый директор	33	5,4
Коммерческий директор/директор по маркетингу и продажам	53	8,7
Директор по развитию	22	3,6
Учредитель (не занимающий определенной должности в компании)	25	4,1
Другие топ-менеджеры	57	9,4
Всего опрошенных	606	100,0

**Показатели.** В анализе используются два набора показателей. Первый набор, определяемый как «кластерные переменные», включает следующие переменные: возраст, тип организационной структуры, степень формализации, количество иерархических уровней управления. Второй набор, определяемый как «описательные переменные», используется для интерпретации полученных кластеров. Каждый из этих показателей был идентифицирован в литературе как существенный для описания стадий ЖЦО.

**Кластерные переменные.** Выбор кластерных переменных — возраст, тип организационной структуры, степень формализа-

ции, количество иерархических уровней управления — основывался на работах [Hanks et al., 1993; Lester, Parnell, Carraher, 2003], в которых приводятся результаты эмпирических исследований и доказана значимость данного набора показателей для измерения стадии жизненного цикла. Возраст организации вычислялся путем вычитания года, в котором фирма была основана, из года проведения интервью (2007 г.). Небольшое количество компаний было опрошено в декабре 2006 г., однако это несущественный процент выборки, тем более можно допустить знак равенства между декабрем 2006 г. и январем 2007 г.

В исследовании предполагается, что по мере движения организации по стадиям жизненного цикла структура организации будет усложняться от простой, в которой не существует функциональных подразделений, к функциональной и далее — к дивизиональной и матричной. Структурные переменные сообщались респондентами, основываясь на кратком описании каждого типа структуры. Переменная структуры была закодирована следующим образом: простая структура — 1; функциональная — 2; дивизиональная — 3; матричная — 4; смешанная — 5.

Формализация означает степень, с которой коммуникации и процедуры в организации отражены в письменном виде [Daft, 1985; Pugh et al., 1973]. В соответствии с [Pugh et al., 1973; Hanks, Chandler, 1995] формализация включает в себя несколько аспектов. Формализация может включать: 1) сформулированные процедуры, правила, должностные инструкции (включая контракты, соглашения и др.); 2) рутинизацию процедур, которые относятся к принятию решений и обработке информации.

В нашем исследовании уровень формализации измерялся на основе вопросов, адаптированных из работы [Hanks, Chandler, 1995]. Респондентам предлагался список утверждений о наличии в компании документированных политики, процедур, положений о подразделениях и организационной структурной схеме. Ответы фиксировались по пятибалльной шкале от «совершенно не согласен» до «полностью согласен».

Количество иерархических уровней управления определялось как число звеньев в самой длинной линии между руководителем организации и исполнителями. Переменная иерархии

### 3.3. Особенности формирования жизненного цикла российских компаний...

сообщалась респондентами в зависимости от числа уровней от 1 до 7 (7 и более уровней), 8 – трудно сказать.

**Описательные переменные.** Для анализа характеристик этапов ЖЦО использовались дополнительные переменные, призванные помочь получить более точную картину эволюции российских компаний по стадиям жизненного цикла.

Централизация управления компанией измерялась на основе пяти утверждений, отражающих степень вовлеченности генерального директора во все процессы принятия решений от участия в принятии только стратегических решений до вовлеченности в ежедневное оперативное управление. Показатель централизации вычислялся сложением всех пяти ответов. Большая сумма показывала высокий уровень централизации управления. Кроме того, определялось число иерархических уровней управления, которое также является структурной переменной, характеризующей уровень централизации и размер компании.

Шкала специализации включает 14 функциональных областей в виде отделов или подразделений компании. Респондентов просили отметить те, которые в настоящее время существуют в компании. Результат подсчитывается сложением числа используемых функций.

Шкала технократизации также измеряется наличием должностей, если в организации пока нет подразделений, но уже существует специализация по должностям. Результат подсчитывается аналогично шкале специализации.

Вопросы, посвященные основным задачам развития организации, нацелены на изучение критических задач или проблем, стоящих перед организацией на разных стадиях жизненного цикла. Респонденту сообщался перечень 11 проблем, которые отмечались по пятибалльной шкале Лайкерта от «совершенно не актуальна» до «очень актуальна».

Кроме того, в анкету был включен блок вопросов «Организационная динамика», куда вошли переменные, характеризующие тип и структуру организационных изменений компании. Показатель динамики численности персонала за последние два года вычислялся на основе ответов респондентов относительно изменения численности постоянных сотрудников компании в

период с декабря 2004 г. по декабрь 2006 г. Данный показатель характеризует уровень текучести кадров и изменения постоянного состава персонала. Динамика объема продаж изучалась на основе интервальной шкалы, предлагаемой респондентам от «вырос на 10% и менее» до «более чем на 200%». Данный показатель характеризует результативность деятельности компании на разных стадиях ЖЦО.

Кроме того, респондентам предлагался перечень типов организационных изменений за последние два года, что характеризует динамику структурных и контекстуальных переменных в компании. Для выяснения причин и инициатора организационных изменений респондентам предлагался соответствующий перечень вопросов, состоящий из функциональных областей и перечня возможностей и угроз для компании, что вызвало в итоге необходимость изменений. В целом вопросы, относящиеся к организационной динамике, позволят проверить гипотезы, связанные с источниками динамических способностей компании и основных направлениях организационных изменений на разных стадиях ЖЦО (см. приложение 2).

**Анализ данных.** Обработка полученных данных осуществлялась с использованием пакета прикладных программ SPSS. Обработка полученных данных базируется на методах кластерного и сравнительного анализов. Кластерный анализ применяется для идентификации стадии жизненного цикла организации. Качество разбиения на кластеры оценивается на основе нескольких критериев: анализ меж- и внутригрупповой вариации, псевдо F-критерия и псевдо t-критерия.

Для выделения кластеров организаций в исследовании был использован кластерный анализ по методу к-средних<sup>6</sup>, который приводит к образованию наиболее сопоставимых по размеру кластеров. В основу классификации были положены возраст

---

<sup>6</sup> В пилотном проекте использовался иерархический кластерный анализ, так как анализируемая выборка составила 152 компании. В настоящем исследовании количество наблюдений увеличилось — 606 компаний, что позволило применить кластерный анализ методом к-средних [Бююль, Цефель, 2005].

### 3.3. Особенности формирования жизненного цикла российских компаний...

организации, степень формализации, количество иерархических уровней и тип организационной структуры.

Поскольку результаты пилотного проекта показали, что компании, созданные «с нуля», находятся на первых стадиях ЖЦО, то, экстраполируя этот вывод на большую выборку компаний, можно сделать предположение, что вся выборка распределится по трем кластерам, или стадиям жизненного цикла.

Таким образом, результатом кластерного анализа стало выделение трех групп компаний, которые различаются по характеристикам четырех основных переменных: возраст организации, тип организационной структуры, количество иерархических уровней управления и степень формализации. Далее для каждого кластера проводился кросстабуляционный анализ для выявления характеристик каждого кластера с помощью описательных переменных, описанных выше. Итоговый результат кластерного анализа представлен в табл. 3.21. В результате кластеризации были пропущены 13 компаний, которые не вошли в окончательную обработку.

Таблица 3.21

#### Распределение компаний по кластерам

№ кластера	Количество компаний	%
1-й кластер	200	33,7
2-й кластер	226	38,1
3-й кластер	167	28,2
Всего	593	100

Анализ значимости каждой кластерной переменной проводился с помощью однофакторного дисперсионного анализа, который показал высокий уровень значимости каждого показателя (табл. 3.22).

Таблица 3.22

## Результаты дисперсионного анализа

Кластерные переменные	Средний квадрат	Стандартная ошибка	F-критерий Фишера	Значимость
Тип организационной структуры	9,841	1,203	8,179	,000
Возраст	5224,149	2,110	2475,452	,000
Степень формализации	4,028	,768	5,244	,006
Уровни иерархии	10,405	1,201	8,663	,000

**Анализ результатов исследования.** Таким образом, была получена модель жизненного цикла российских компаний, созданных «с нуля» основателями-предпринимателями в период 1991–2006 гг. Данная модель содержит 3 стадии ЖЦО, характеристики которых позволяют дать им следующие названия: стадия становления, стадия роста и стадия формализации. Рассмотрим более подробно характеристики каждой стадии.

*Первый кластер* состоит из молодых компаний, средний возраст которых составляет 3 года, при этом 53% компаний были созданы в период 2003–2004 гг., 46% — в период 2005–2006 гг., 2% (4 компании из 200) — были созданы в период 2001–2002 гг. По нашей классификации размеров компании, в кластере преимущественно находятся мелкие компании — 63,5%, численность персонала которых составляет от 3 до 20 сотрудников, 30,5% компаний являются средними, численность персонала которых от 21 до 100 человек, 6% компаний оказались крупными, т. е. с численностью персонала более 100 человек.

Для компаний первого кластера характерна простая организационная структура, в которой владелец/менеджер управляет компанией, которому помогают люди с различными обязан-



ностями, в компании не существует подразделений и функциональных отделов. На втором месте в данном кластере оказались компании с функциональной организационной структурой, остальные компании используют другие типы структур. Уровень формализации в данных компаниях довольно низкий, в большинстве компаний отсутствуют положения об организационной структуре и другие документы, описывающие линии подчиненности и власти в организации.

Количество иерархических уровней в компаниях первого кластера варьируется от одного до трех, при этом примерно половина компаний (48%) имеет два уровня управления. Подавляющее большинство компаний первого кластера (79%) управляется владельцами и основателями этих компаний, которые одновременно являются топ-менеджерами, в большинстве случаев — генеральным директором. Количество владельцев варьируется от одного до трех, причем в 50% компании принадлежат одному человеку. Степень централизации в компаниях довольно высокая, так как решения в большинстве случаев принимаются единолично главой компании или совместно владельцами (если их несколько).

На вопрос относительно ключевых задач, стоящих перед компанией в настоящее время, 85% респондентов, представителей компаний первого кластера, ответили, что для них самыми актуальными задачами являются создание репутации на рынке и решение кадровых вопросов. Что касается изменения доли рынка за последние два года, то 53% опрошенных ответили, что доля рынка немного выросла, 16,5% — существенно выросла по сравнению с 2004 г. Объем продаж в 2006 г. в 30,5% компаний составил менее 50 тыс. долл. (менее 1,3 млн руб.), в 14% компаний — от 51 до 100 тыс. долл. (1,3–2,6 млн руб.). Рост объемов продаж в большинстве случаев составил от 10 до 30%. Численность постоянных сотрудников также возросла в более чем 70% компаний. Относительно организационно-правовой формы 72,5% респондентов ответили, что их компания является Обществом с ограниченной ответственностью, на втором месте — 14,5% — ПБОЮЛ — предприниматель без образования юридического лица. Подавляющее большинство компаний первого

кластера (85%) осуществляют свои операции в пределах своего региона и лишь 6,5% — на международном рынке.

*Второй кластер* включает в себя более зрелые компании, причем в этом случае размах составил от 4 до 10 лет, при этом 39,8% были созданы в период 1999–2000 гг., 36,3% — в 2001–2002 гг. и 23,9% — в 1995–1998 гг. Таким образом, средний возраст компаний второго кластера — 7 лет. Размер компаний варьируется от мелких — 48,7%, до средних — 38,1% и крупных — 13,3%.

Компании второго кластера используют не только простую организационную структуру, но функциональную и смешанную структуры. Уровень формализации немного выше по сравнению с компаниями первого кластера, так как в ряде случаев существуют документированные процедуры, правила, должностные инструкции и другие документы.

Количество иерархических уровней в компаниях второго кластера так же, как и в первом кластере, варьируется от одного до трех. При этом примерно равное количество компаний имеют два и три уровня управления, и лишь 10% компаний — один управленческий уровень. Большинство компаний второго кластера также управляют их владельцы, и только 6% ответили, что во главе компании стоит наемный менеджер.

На вопрос относительно ключевых задач, стоящих перед компаниями в настоящее время, подавляющее большинство ответили, что для них самыми актуальными задачами являются обеспечение стабильности и создание репутации на рынке. Что касается изменения доли рынка за последние два года, то 54% опрошенных ответили, что доля рынка существенно выросла по сравнению с 2004 г., в 13,7% случаев доля рынка немного упала. Объем продаж в 2006 г. в компаниях второго кластера варьируется от 50 тыс. долл. до 2 млн долл., причем ответы распределились равномерно, трудно выделить преобладающий ответ. Рост объемов продаж в большинстве случаев составил от 30 до 50%. Численность постоянных сотрудников за последние два года увеличилась в более чем 84% компаний. Относительно организационно-правовой формы 67,7% респондентов ответили, что их компания является обществом с ограниченной ответствен-

### 3.3. Особенности формирования жизненного цикла российских компаний...

---

стью, на втором месте — 19,5% — ПБОЮЛ — предприниматель без образования юридического лица.

Здесь результаты практически не отличаются от первого кластера. Так же, как и в первом кластере, подавляющее большинство компаний второго кластера (87,6%) осуществляют свои операции в пределах своего региона, на втором месте оказался национальный рынок — 22,1% и лишь 3,1% вышли на международный рынок.

*Компании третьего кластера* самые «старые», при этом 65,9% были созданы в период с 1992–1994 гг., остальные — 34,1% — в 1995–1998 гг. Таким образом, средний возраст компаний третьего кластера составил 12,5 лет. В третий кластер вошли почти все крупные компании, попавшие в выборку, хотя 37,7% кластера составили средние и мелкие компании.

Компании третьего кластера используют практически все виды организационных структур, при этом по сравнению с другими кластерами довольно высок процент применения дивизиональных и матричных структур — более 12%, хотя все равно подавляющее большинство предпочитает функциональный тип организационной структуры — 43,7%. Уровень формализации довольно высок, подавляющее большинство компаний — 60% имеют документы, описывающие линии подчиненности и власти в компании.

Количество иерархических уровней в компаниях третьего кластера варьируется от двух до трех, при этом на первом месте (44,3%) по частоте применения находятся три уровня управления, что свидетельствует как об увеличении размеров компании, так и о степени формализации управления. В третьем кластере увеличивается число компаний, которые возглавляет наемный менеджер, но все равно на первом месте стоит ответ, показывающий, что около 60% всех компаний третьего кластера управляются их владельцами, кроме того, 6% респондентов ответили, что в их компании есть Совет директоров, который реально управляет деятельностью компании. В целом уровень централизации ниже по сравнению с другими кластерами.

На вопрос относительно ключевых задач, стоящих перед компанией в настоящее время, подавляющее большинство отве-

тили, что для них самыми актуальными задачами являются обеспечение стабильности и создание уникальности на рынке. Что касается изменения доли рынка за последние два года, то 38,3% опрошенных ответили, что доля рынка немного выросла по сравнению с 2004 г., в 12,7% случаев она немного упала и в 3,6% случаев — существенно упала.

Стоит отметить, что падение доли рынка за последние два года отмечается только в третьем кластере, что свидетельствует о более зрелых рынках и отраслях, в которых работают компании этого кластера. Объем продаж в 2006 г. в компаниях третьего кластера также очень сильно варьируется, хотя нужно отметить, что у довольно большого числа компаний объем продаж составляет от 500 тыс. долл. до 1 млн долл. Рост объемов продаж составил в среднем от 11 до 30%. Численность персонала за последние два года в большинстве случаев не изменилась и в 16,8% даже уменьшилась.

Организационно-правовые формы внутри кластера распределились следующим образом: на первом месте (59,9%) остаются ООО (общество с ограниченной ответственностью), на втором (16,8%) ЗАО (закрытое акционерное общество — самый высокий процент компаний в форме ЗАО из общей выборки). Среди рынков, на которых работает компания, большинство (79,6%) работает на региональных рынках, 23,4% — на национальном и около 7% осуществляют свои операции на международных рынках.

Ниже приведена сводная таблица всех трех кластеров по основным показателям (табл. 3.23).

Цель основного масштабного исследования заключалась в попытке создания эмпирической модели жизненного цикла российских компаний, созданных «с нуля». Для достижения поставленной цели было проведено исследование в шести регионах России. Выборка из 593 российских компаний, созданных «с нуля» предпринимателями-основателями, была поделена на три кластера, которые отличаются между собой организационными переменными, что позволяет делать вывод о трех стадиях развития компаний, созданных «с нуля», в соответствии с теорией жизненных циклов организации.

### 3.3. Особенности формирования жизненного цикла российских компаний...

Таблица 3.23

#### Основные характеристики компаний по кластерам

Усредненные показатели	Кластер 1 Стадия становления	Кластер 2 Стадия роста	Кластер 3 Стадия формализации
1	2	3	4
Возраст	1–4 года	4–10 лет	10–15 лет
Размер	Мелкие компании до от 3 до 100 чел.	Мелкие, средние, от 3 до 200 чел.	Мелкие, средние, крупные от 3 до 500 чел.
Уровень формализации	Низкий	Низкий, появляются первые документы	Высокий
Количество иерархических уровней	1–2	1–3	2–3
Наиболее часто используемая организационная структура	Простая, функциональная	Простая, функциональная, смешанная	Функциональная, дивизиональная, матричная
Глава компании	Владелец (владельцы) компании	Владелец (владельцы) компании	Владелец (владельцы) компании, наемный менеджер
Степень централизации	Высокая	Средняя	Низкая
Ключевые задачи развития	Создание репутации, решение кадровых вопросов	Обеспечение стабильности, создание репутации	Обеспечение стабильности, создание уникальности
Изменение доли рынка	Небольшое увеличение	Существенное увеличение	Небольшое увеличение либо сокращение

Окончание табл. 3.23

1	2	3	4
Объем продаж	Менее 50 тыс. долл. — 100 тыс. долл.	От 50 тыс. долл. — 2 млн долл.	От 500 тыс. долл. — 3 млн долл.
Рост объемов продаж	10–30%	30–50%	10–30%
Организационно-правовая форма	ООО, ПБОЮЛ	ООО, ПБОЮЛ	ООО, ЗАО
Рынки	Локальный, региональный	Локальный, региональный, национальный	Региональный, национальный, международный

Первый кластер — стадия становления, которая характеризуется небольшим размером компании, высоким уровнем централизации, отсутствием формализации, возраст компаний — не более 4 лет. Второй кластер — стадия роста; возраст — старше чем в первом кластере (до 10 лет), возникают первые признаки формализации, увеличивается размер компании и количество иерархических уровней. Третий кластер — стадия формализации; сюда входят компании с возрастом от 10 до 15 лет, большинство демонстрируют высокий уровень формализации, крупные размеры и более низкий уровень централизации в связи с увеличением размеров и числа иерархических звеньев. Таким образом, первая гипотеза о том, что компании проходят через различные стадии развития, которые существенно отличаются по своим характеристикам, получила свое подтверждение. Данный вывод, кроме того, еще раз подтверждает адекватность концепции ЖЦО и ее достоверность.

Вторая гипотеза о наличии трех стадий ЖЦО российских компаний, созданных «с нуля», также нашла свое подтверждение, так как в результате анализа были получены три кластера, характеристики которых позволяют сделать вывод о том, что каждому кластеру соответствует определенная стадия ЖЦО — становления, роста и формализации. Можно сделать предположе-

ние, что следующей стадией будет стадия зрелости, которая характеризуется, как правило, выходом на рынок IPO и дальнейшим укрупнением бизнеса.

Третья гипотеза относительно тенденций передачи управления при переходе от предпринимательского к профессиональному управлению также нашла свое подтверждение. Переход к профессиональному менеджменту осуществляется на стадии формализации. Как показал анализ, при переходе на эту стадию собственник-основатель компании стремится сохранить управление в своих руках, оставаясь на посту генерального директора. На стадии формализации только 7,8% компаний третьего кластера управляются наемными менеджерами. Стоит отметить, что данный результат довольно сильно отличается от аналогичных исследований за рубежом, которые показывают, что фирмы, созданные «с нуля», «перерастают» своих основателей и их способность управлять выросшим бизнесом, что приводит к необходимости ухода основателя компании и замены его наемным профессиональным менеджером [Rubenson, Gupta, 1996; Boeker, Karichalil, 2002; Boeker, Wiltbank, 2005].

Четвертая гипотеза относительно сходства в изменении характеристик переменных по стадиям ЖЦО не нашла своего серьезного подтверждения, так как сравнительный анализ результатов эмпирических исследований в странах с более долгой историей развития компаний, созданных «с нуля», показывает, что уровень формализации и степень централизации изменяются в значительно большей степени, чем в нашем исследовании (см., напр.: [Hanks et al., 1993; Lester, Parnell, Carraher, 2003]). Еще одно серьезное отличие — не осуществляется передача управления в руки наемного менеджера, что является повсеместной практикой в западных странах.

### 3.4. Выводы

В третьей главе были представлены результаты довольно обширного исследования жизненных циклов российских компаний. По сути, оно включает в себя три отдельных эмпирических исследования, каждое из которых может выступать как самосто-

ятельное. В то же время первые два проекта были направлены на разработку и первичную апробацию методологии с целью проведения масштабного исследования, включающего в себя российские компании из основных регионов нашей страны. Рассмотрим основные выводы этих трех исследований.

В результате исследования организационных проблем были идентифицированы различия в некоторых проблемах между производственными предприятиями и организациями, работающими в сфере услуг (например, проблемы обеспеченности финансовыми ресурсами и привлечения финансирования на стадии роста имеют огромное значение для производственных фирм, в то время как непроизводственные предприятия в большинстве отмечают данные проблемы как не требующие внимания).

Кроме того, был выявлен ряд тенденций, связанных с отраслевыми характеристиками деятельности компаний (низкий уровень креативности и инновационности на стадиях роста и диверсификации в большей степени присущ промышленным организациям, занимающимся производством строительных материалов, изделий из дерева и пластмассы и т. д., т. е. отраслям с невысоким темпом роста). Однако на всех стадиях жизненного цикла развития организации актуальными остаются вопросы формулирования миссии, постановки целей, стратегического планирования, поэтому любой организации начинать необходимо с основ — формулирования миссии, целей и видения.

Для более полного анализа проблем, возникающих на разных стадиях организации, необходимо также применение других методов исследования, таких как изучение организаций в течение длительного периода времени или обследование конкретных организаций через анкетирование представителей различных служб и подразделений для более адекватной оценки каждой из областей деятельности организации и избегания субъективных оценок персонала. Кроме того, достоверность результатов будущих исследований может быть повышена благодаря разработке модели жизненных циклов российских организаций, выявленной эмпирическим путем.



Проведенное исследование показало, что на разных стадиях жизненного цикла меняется значимость различных проблем для организации, что подтверждает гипотезу о различиях в характеристиках различных стадий жизненного цикла организаций. Кроме того, исследование выявило, что проблемы стадии диверсификации во многом похожи на проблемы на стадии роста и стадии зрелости. Дальнейшее исследование жизненных циклов российских компаний, а именно: обработка результатов исследования методами количественного и качественного анализа, вероятнее всего, выявит четыре стадии развития в связи с недостаточными отличиями стадии диверсификации от предыдущих стадий.

Возможно, это объясняется тем фактом, что компании, образованные до 1998 г., пережили кризис, повлекший за собой серьезные последствия на их деятельность. После данного кризиса некоторым компаниям пришлось начинать работу фактически «с нуля», осваивая новые направления деятельности. Теоретически данные компании можно отнести к находящимся на стадии диверсификации. Однако компании, считающие, что находятся на стадии диверсификации, на самом деле находятся на стадии роста, поскольку в тот момент времени они начали деятельность почти «с нуля», т. е. со стадии формирования. С другой стороны, некоторые компании, которые осознают необходимость поиска новых направлений деятельности, предполагая, что находятся на стадии диверсификации, на самом деле находятся на стадии зрелости. Кроме того, некоторые компании на стадии диверсификации были основаны до 1992 г., и потому не рассматривались в основном исследовании. Все эти факторы позволили сделать предположение, что в при изучении предпринимательских компаний, созданных «с нуля», отсутствует стадия диверсификации. Это позволяет подтвердить целесообразность выдвижения гипотезы о том, что российские организации в своем развитии проходят три стадии<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> В исследовании не было выявлено стадии упадка, так как предполагается, что для этой стадии российские предпринимательские компании еще слишком «молоды».

Основным результатом исследования особенностей формирования жизненных циклов российских компаний стал вывод о наличии зависимости ЖЦО от истории возникновения организации. Кроме того, была апробирована методология исследования, и удалось доказать, что организации в своем развитии проходят несколько стадий, которые отличаются друг от друга внутренними контекстуальными переменными. Действительно, на первой стадии развития компания имеет простую структуру, малый размер и низкий уровень формализации. На второй стадии компании чуть старше и крупнее по размеру, используют более сложные типы организационных структур и более формализованы. Можно предположить, что дальнейшее развитие компаний, созданных собственником-предпринимателем, будет проходить по этапам обобщенной модели ЖЦО, однако пока подтвердить или опровергнуть это утверждение невозможно в связи с незначительной историей существования российских компаний этого типа. Таким образом, вполне возможно, что модели ЖЦО российских компаний, созданных «с нуля», не будут отличаться от моделей аналогичных западных компаний.

Относительно развития приватизированных компаний требуются также дополнительные исследования, так как в исследовании не было четкого определения, что такое «приватизированная компания» и с какого момента следует рассматривать дату возникновения компании. Представляется, что для того, чтобы понять закономерность развития компаний, возникших на базе постсоветских предприятий, нужно считать датой рождения компании момент ее приватизации, а не время ее создания в советские времена или даже раньше. Таким образом, и здесь необходимы дальнейшие исследования для уточнения полученных результатов. Тем не менее данное исследование позволило сделать довольно существенные выводы по приватизированным компаниям. Например, в связи с тем, что большинство характеристик третьего кластера совпало с характеристиками второго кластера, можно предположить, что приватизированные компании «настраивают» свои внутренние переменные таким образом, чтобы устранить разницу между ними и вновь созданными компаниями.

Что касается компаний, созданных в результате иностранных инвестиций, то здесь ситуация неоднозначна. Прежде всего, в выборку попало всего 19 компаний, что довольно мало для получения выводов. Несмотря на это, можно сделать предварительный вывод о том, что эти компании очень близки по своему развитию к компаниям, созданным «с нуля», что подтвердилось результатами кластерного анализа.

В результате основного масштабного исследования была получена эмпирическая модель жизненного цикла российских компаний «с нуля». Для достижения поставленной цели было проведено исследование в шести регионах России. Выборка из 593 российских компаний, созданных «с нуля» предпринимателями-основателями, была поделена на три кластера, которые отличаются между собой организационными переменными, что позволяет делать вывод о трех стадиях развития компаний, созданных «с нуля», в соответствии с теорией жизненных циклов организации. Таким образом, модель жизненного цикла организаций, созданных «с нуля», содержит три стадии развития: стадию становления, стадию роста и стадию формализации. В последующих главах эти три стадии рассмотрены более подробно.

Представляется, что полученные результаты исследования могут лечь в основу будущих исследований организаций, в том числе в теории жизненных циклов организаций. Например, такими направлениями могут стать следующие исследования:

- ♦ критерии успеха на разных стадиях ЖЦО;
- ♦ выявление движущей силы перехода от одной стадии ЖЦО к следующей;
- ♦ изменения типов стратегического поведения на разных стадиях ЖЦО;
- ♦ распределение власти в организации на разных стадиях развития;
- ♦ влияние факторов внешней среды на эволюцию компании;
- ♦ изучение причин, по которым собственник-основатель компании передает/не передает управление в руки наемного профессионального менеджера.

В целом полученная модель жизненного цикла может использоваться в качестве инструмента исследований практически любого типа организационных изменений в компании. Кроме того, полученные результаты в виде характеристик стадий жизненного цикла также могут быть использованы основателями и/или менеджерами российских компаний при разработке программы развития и осуществлении перехода на очередную стадию жизненного цикла. И, наконец, для получения более точной картины жизненного цикла организации требуется сочетание количественных и качественных методов исследований организаций и изучения историй развития компаний во времени.

## **Глава 4**

### **СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И СТАДИЯ СТАНОВЛЕНИЯ ЖЦО**

Компании, находящиеся на ранних стадиях своего развития, в первую очередь — на стадии становления, для того чтобы выжить, — должны уметь использовать благоприятные возможности во внешней среде и генерировать денежный поток для дальнейшего роста. Однако молодым компаниям присущи характеристики, ограничивающие их способности к росту и выживанию. Многочисленные исследования, посвященные молодым, или новым, компаниям (new ventures), демонстрируют довольно высокий процент «смертности» среди новых предприятий. Например, в работе [Cooper, Gimeno-Gascon, Woo, 1994] представлены результаты эмпирического исследования 1053 новых предприятий, которые показывают, что 86% новых компаний либо закончили свое существование (36%), либо выжили и существуют на грани банкротства (50%), в то время как лишь 14% перешли на следующую стадию своего развития — стадию быстрого роста. В связи с этим существует целое направление исследований в менеджменте и предпринимательстве, посвященное анализу причин высокой степени «смертности» среди новых компаний и выявлению их характеристик, ограничивающих их способности. Другое, не менее популярное направление исследований, посвящено попыткам создания модели результативности новых предприятий и выявлению факторов, влияющих на показатели результативности деятельности и будущего успеха предприятия.

Несмотря на актуальность, существует немного исследований, которые посвящены этой теме. Поэтому большинство вопросов, связанных с изучением организаций, созданных «с нуля», в настоящее время остаются без ответа. Данная глава посвящена процессу создания компании и ее первой стадии жизненного цикла — стадии становления. Глава состоит из пяти частей. В первой части рассматриваются теоретические подходы к исследованию процессов создания новых организаций. Во второй части анализируется процесс трансформации предпринимательской идеи в новое предприятие, данный процесс иллюстрируется примером компании «Чайная ложка». Третья часть содержит анализ характеристик новых предприятий и проблем, с которыми они сталкиваются. В четвертой части представлены результаты исследования по выявлению факторов, влияющих на результативность деятельности новых компаний на первой стадии ЖЦО. В пятой части представлены полученные выводы.

#### **4.1. Подходы к исследованию процессов возникновения новых организаций**

Исследования и теории по возникновению организаций могут быть представлены в виде трех основных подходов: 1) предпринимательский; 2) экологический; 3) поведенческий [Van de Ven, 1980]. Эти подходы фокусируются на различных аспектах создания организаций, рассматривают этот процесс на разных уровнях анализа, при этом обычно используются разные методологии. Каждый из подходов имеет свои отличительные сильные и слабые стороны. Немногие исследования, которые направлены на изучение создания организаций, преимущественно используют один из трех подходов. Наше исследование не является исключением<sup>1</sup>. Однако следует отметить, что эти три разных подхода являются комплементарными, поэтому синтез подходов может усилить понимание процесса возникновения и создания новых организаций.

---

<sup>1</sup> В нашем исследовании мы опираемся на синтез этих трех подходов, однако акцент делается на предпринимательский подход.

#### 4.1. Подходы к исследованию процессов возникновения новых организаций

---

*Предпринимательский подход* акцентируется на характеристиках людей, которые являются основателями организаций. Таким образом, в фокусе исследователей находятся предприниматели и их индивидуальные черты и особенности. Предприниматель характеризуется как агент изменений, инноватор, максимизатор прибыли и первопроходец, создающий новую волну инноваций в бизнесе. Фигура основателя изучается с различных точек зрения, например, с точки зрения его индивидуальных характеристик [Bhave, 1994], и отличиях от других менеджеров [Boeker, Wiltbank, 2005]. Предприниматель описывается как человек, имеющий сильную потребность в достижении трудности в делегировании полномочий и способный принимать эффективные решения в условиях сильной неопределенности [Adizes, 1999; 2004].

В некотором роде основной заслугой предпринимателя является первоначальный акт создания организации [Adizes, 1999]. Некоторые исследователи отмечают отсутствие должного внимания исследователей к действиям предпринимателя на данном этапе жизненного цикла организации [Haveman, Khaire, 2004]. Необходимо определить связь характеристик предпринимателя с процессами организации на этапе становления. На этом этапе предприниматель трансформирует свою бизнес-идею в новое предприятие. Некоторые авторы подчеркивают, что благодаря наличию выдающихся технических навыков у предпринимателя на данном этапе, видению и пониманию собственных действий организация «выживает» на стадии становления ЖЦО [Smith, Mitchell, Summer, 1983]. Другими словами, наиболее важными требованиями создаваемой организации для выживания являются адекватность самой бизнес-идеи условиям внешней рыночной среды, а также профессионализм предпринимателя, достаточный для внедрения и развития данной идеи.

Несколько другой взгляд на данный этап ЖЦО предлагают Хейвман и Хайре [Haveman, Khaire, 2004]. В результате их анализа было выявлено, что преимущественно зрелые организации отражают идеологию предпринимателей-основателей, которая присутствовала в период создания. При этом было определено, что в некоторые моменты именно сильная идеологическая со-

ставляющая, заложенная предпринимателем на стадии зарождения, усилила шансы дальнейшего выживания организации как в момент ухода руководителя, так и в дальнейшем росте организации без предпринимателя. Таким образом, авторы приходят к заключению, что идейное наследие и видение результатов, происходящее от основателей, влияет не только на начальные этапы жизненных циклов организации, но и сохраняются вне зависимости от организационных управленческих структур и изменений в организационных ресурсах. Авторы в качестве доказательства своей позиции приводят эмпирические данные, где фундаментальные ценности основателя передаются через межличностные отношения между предпринимателем и сотрудниками компании, отмечая тот факт, что даже с уходом предпринимателя они передаются новым сотрудникам [Haveman, Khaire, 2004]. Другими словами, происходит становление организационной культуры.

Данная идея также представлена в [Redington, Vickers, 2001]. Авторы рассматривают ряд статей по вопросам развития организации и организационной культуры и практические примеры относительно роли предпринимателя (на примерах семейного бизнеса). Исходя из материалов по организационной культуре, авторы делают вывод, что организационная культура задается изначально самим предпринимателем-основателем, поэтому в дальнейшем при планировании изменений и переходов с одной стадии ЖЦО на другую необходимо определять ключевые характеристики организационной культуры, особенно учитывая большую значимость в моменты изменений. Анализируя литературу по жизненным циклам, авторы замечают, что предприниматели зачастую покидают организацию в моменты переходы на стадии формализации или зрелости и что если новое управление не уделит в эти моменты внимание организационной культуре и идейным составляющим, заложенным еще на этапе возникновения компании, это негативно отразится на результатах деятельности.

К сожалению, исследования, посвященные отличительным характеристикам, биографиям, персональным особенностям и образу предпринимателей, выглядят не очень убедительно и



#### 4.1. Подходы к исследованию процессов возникновения новых организаций

---

содержат довольно мало эмпирических доказательств того, что они отличаются от других лидеров, в том числе не обнаружено влияния этих характеристик на успех организации. Таким образом, использование только предпринимательского подхода при изучении стадии становления организации может быть не совсем адекватным для создания концептуальных выводов относительно влияния этой стадии на жизненный цикл организации в целом. Нисколько не умаляя значение и роль предпринимателя на этой стадии, опираясь только на этот подход, можно упустить другие значимые факторы, влияющие на развитие компании.

*Экологический подход* к исследованию вновь созданных организаций связан с популяционной экологией и фокусируется на взаимосвязи между организацией и ее окружающей средой [Hannan, Freeman, 1978; Aldrich, 1999]. Этот подход рассматривает популяцию организаций в качестве единицы анализа и изучает структурные, политические и экономические условия в окружающей среде, которые влияют на возникновение и исчезновение различных форм организаций. Например, Олдрич [Aldrich, 1999] полагает, что некоторые исторические силы (включающие трансформацию мировой экономики от феодальной к капиталистической модели производства, долгосрочные тренды урбанизации и частое возникновение политических революций) ведут к возникновению волн новых организационных форм, и некоторые формы, появившись однажды, остаются жизнеспособными довольно длительный период времени, в то время как другие формы быстро меняются. Кроме этого, по мнению ученого, критичной является роль государства, которая учитывается при создании моделей организаций, так как государство поддерживает конкретные формы организаций, что обеспечивает им определенные преимущества.

Еще одно исследование, которое можно отнести к экологическому подходу в изучении процессов создания новых предприятий, представлено в работе [VanderWerf, 1992]. Здесь автор использует метафору «воронки» для описания процесса создания новых предприятий. С помощью данной модели выделяют детерминанты и факторы, влияющие на процесс создания. В ходе создания каждое предприятие проходит через процесс,

аналогичный движению камней в воронке. Вероятность отдельного камушка продвинуться вперед снижается по мере сужения воронки. Если бы воронка была постоянной и неизменной, можно было бы достоверно предсказать, какой из камней пройдет ее. Но внутри воронки могут встречаться препятствия — они и будут мешать созданию новых предприятий. Изначальная форма (т. е. характеристики) зарождающихся предприятий и форма воронки являются основными детерминантами процесса создания предприятий.

Экологический подход к исследованиям представляет собой важный взгляд на условия окружающей среды, которые способствуют созданию и возникновению организаций. Он также полезен при изучении макроэкономических и социополитических условий и последствий государственного вмешательства для продвижения или запрета возникновения новых организаций.

В то же время экологический подход не дает полезных советов и рекомендаций менеджерам и аналитикам, которые интересуются самим процессом создания организаций. Действительно, экологический подход акцентируется на том, что является окружающей средой организации, но не на мотивах, решениях или поведении индивидуумов, которые являются движущими силами, определяющими возможность появления какой-либо организации. Некоторые внешние условия, несомненно, ограничивают и облегчают рождение организаций, но то же самое можно сказать о мотивации предпринимателя, решениях и его поведении. Поэтому необходим более сбалансированный взгляд на относительную важность условий окружающей среды и человеческого выбора при описании структуры и процессов новых организаций [Van de Ven, 1980]. Если такой подход будет применен, экологический подход может затем быть дополнен поведенческим подходом к изучению возникновения организаций.

*Поведенческий подход* рассматривает прагматичный управленческий взгляд, в основе которого лежит предположение, что условия, при которых организация рождается, и процессы создания организации имеют огромную важность в последующем развитии и результатах деятельности организации на ее более

#### 4.1. Подходы к исследованию процессов возникновения новых организаций

---

поздних стадиях жизненного цикла [Gartner, 1985]. Данный подход представляет собой попытку описать и объяснить последовательность серии событий, стратегических решений и человеческой деятельности, которые происходят в момент возникновения организации. Поведенческий подход учитывает роль предпринимателя в создании организации, но фокусируется скорее на его поведении, чем на личных характеристиках и качествах. Данный подход также принимает во внимание поведение других заинтересованных групп (стейкхолдеров), которые имеют интересы в новой организации. Экологический подход может усилить поведенческий подход, если при изучении интересов стейкхолдеров исследуются условия окружающей среды, которые могут качественно повлиять на успех принятого решения о создании новой организации.

Центральным в поведенческом подходе в исследовании возникновения организаций является временной интервал, который используется для определения стадии возникновения организаций и способ концептуализации процессов, происходящих на стадии становления организации. Мы определяем стадию становления организации как ее появление на свет, включающее фазы планирования и внедрения, которые завершаются ее институционализацией. Обычно это занимает три-пять лет после внедрения идеи организации, хотя в данном определении не обозначены точки окончания стадии становления и начала стадии роста, из чего видно, что организации не создаются за одно мгновение. Рождение организации занимает продолжительный период времени, поэтому поведенческий подход также охватывает проблемы организационных изменений при формализации процессов в период рождения компании.

Попытка обобщить три разных подхода к изучению феномена создания новых предприятий предпринята в работе [Gartner, 1985]. Феномен создания новых предприятий объясняется здесь за счет интегрирования в единую модель четырех аспектов предпринимательства: 1) психологических особенностей различных типов предпринимателей; 2) организаций, которые они создают; 3) внешней среды, в которой эти организации существуют; 4) самого процесса создания новых предприятий.

Существует распространенное мнение о том, что большинство предпринимателей и новых предприятий, создаваемых ими, очень похожи друг на друга. В основе этой работы лежит предположение о том, что и предприниматели, и новые предприятия различаются между собой гораздо сильнее, нежели можно предположить. Признавая наличие столь существенного различия между ними, необходимо найти способ для их классификации. В данной статье делается попытка упорядочить множество переменных, использованных в более ранних исследованиях для описания предпринимателей и новых предприятий. Подобный подход к предпринимательству должен позволить лучше понять процесс создания новых предприятий, представляя его как комплексный и многомерный феномен.

С развитием ресурсного подхода [Катькало, 2006] исследователи предпринимательства, такие как Браш и Чаганти [Brush, Chaganti, 1999], Чандлер и Хэнкс [Chandler, Hanks, 1994], а также Шредер и Саймон [Shrader, Simon, 1997] начали включать в свои работы роль ресурсов как факторов, влияющих на жизнеспособность и результаты деятельности компании. Например, в работе [Chrisman, Baureschmidt, Hofer, 1998] отмечается, что основатель, хотя и является фактором влияния первой величины, не единственный ресурс, которым обладает новое предприятие, и что другие ресурсы также непосредственно влияют на жизнеспособность нового предприятия. Браш, Грин, Харт и Хеллер [Brush, Greene, Hart, Haller, 2001], а также Лоунсбери и Глин [Lounsbury, Glynn, 2001] обсуждают стратегии, основанные на ресурсах, как через предпринимательские сюжеты способствующие утверждению легитимности [Lounsbury, Glynn, 2001], так и через путь развития ресурсов, что дает механизм конвертации личностных ресурсов в организационные ресурсы [Brush et al., 2001; Boeker, Wiltbank, 2005]. Дальнейшее развитие данное направление получило в работе [Shelton, 2005], где была разработана теоретическая модель, демонстрирующая, каким образом факторы окружающей среды и отраслевые условия влияют на создание барьеров роста, в то время как ресурсные стратегии и первоначальный вклад определяют способность фирмы преодолеть эти барьеры.

#### 4.1. Подходы к исследованию процессов возникновения новых организаций

---

**Модели процессов развития и эволюции новых организаций.** Исследования, посвященные предпринимательству и созданию новых компаний, в основном направлены на изучение двух основных вопросов: роли начальных условий, в которых создается компания, и процессу развития новых компаний. Несмотря на то, что знание условий возникновения является критичным для успеха и дальнейшего развития новой организации, анализ литературы показывает, что довольно мало работ посвящено доскональному исследованию этой начальной стадии жизненного цикла организации. Исследования условий создания направлены на описание и анализ характеристик многообещающих новых предприятий [Gartner, Starr, Bhat, 1998]. Это направление исследований является сферой интересов венчурных капиталистов, бизнес-ангелов и других потенциальных инвесторов, которых интересуют критерии выбора успешных бизнесов для их инвестиций. Другое направление исследований изучает процесс эволюции и развития новых предприятий, цель данных исследований — определение общих моделей, которые называют метаморфическими моделями, описывающими стадии развития, через которые проходят новые организации. Обычно эти модели описывают всего лишь один аспект процесса создания нового предприятия, например: решение о создании [Bhave, 1994]; выход на рынок [Moore, 1999]; финансирование [Ruhnka, Young, 1987; Florida, Kenney, 1988]; типичные проблемы новых предприятий [Kazanjian, 1988]; процесс обучения предпринимателя [Cope, Watts, 2000]. Вместе с этим существует несколько исследований, которые изучают взаимосвязь между этими двумя направлениями на начальной стадии развития организации — стадии становления компании — и каким образом условия, при которых компания появилась на свет, влияют на процесс организационных изменений и движение организации по стадиям жизненного цикла. Рассмотрим более подробно указанные выше модели, которые можно объединить под общим названием модели процессов развития и эволюции новых компаний.

*Модели вех и временного пути.* Типичный подход для описания процесса создания новых компаний заключается в использовании списка вех, или критических задач развития. Этот спи-

сок представляет собой попытку систематизации знаний, которые структурируют процесс и дают практикам руководство к действиям. Примером подобного списка задач является список, представленный в работе [Block, MacMillan, 1985]. Авторы считают, что планирование стоящих задач имеет три преимущества: во-первых, оно позволяет избежать ошибок, на исправление которых может понадобиться много времени; во-вторых, дает логичный и практичный путеводитель для изучения и переоценки всего предприятия; в-третьих, предлагает методологию для нового планирования, основанного на увеличивающемся потоке информации. Они предлагают следующий список критических задач или вех в процессе возникновения новых предприятий:

1. Завершение концепции и тестирование продукта.
2. Создание прототипа.
3. Первичное финансирование.
4. Завершение тестирования нового производства.
5. Анализ рынка.
6. Производство продукта.
7. Первичные продажи.
8. Первые конкурентные действия.
9. Первая реструктуризация или смена направления.
10. Первое существенное изменение цены.

Кроме того, авторы отмечают, что каждое предприятие имеет свой список задач, и представленный перечень является всего лишь примером, который должен адаптироваться для конкретной ситуации и конкретной компании.

Важность задач разных типов также подтверждается в работе [Gersick, 1994]. Автор рассматривает этапы стратегических изменений в новых компаниях и процессы управления стратегическим развитием в этих компаниях. Одним из интересных результатов этого исследования является, в частности, обнаружение причин импульса и перехода на следующую стадию. Были определены два типа механизмов движения: временной путь (т. е. задачи, которые относятся к фиксированному промежутку времени) и путь, основанный на событиях (т. е. движение, которое вызвано конкретными событиями). Кроме того, заслу-

#### 4.1. Подходы к исследованию процессов возникновения новых организаций

---

живают внимания различия, которые проводит автор между разными фазами изменений, например, импульс и переход как два разных механизма, вызывающих дальнейшее развитие компании.

Одной из самых известных работ, посвященных изучению проблем новых организаций, является [Kimberly, 1979]. Данная статья обобщает наиболее важные выводы, сделанные в результате четырехлетнего исследования рождения и раннего развития инновационной организации (новой медицинской школы). Рассматриваются две общие проблемы, с которыми сталкиваются все новые организации, на примере рождения и раннего развития медицинской школы: проблемы создания и институционализации организации. Выделяются и анализируются две наиболее важные категории факторов, воздействующих на организацию в момент ее зарождения: ситуационные ограничения, способствующее ее возникновению в определенный момент времени, и амбиции и видение первого декана, благодаря которым школа приняла определенную форму и направление развития.

Хотя автор признает, что модель рождения и раннего развития медицинской школы не отражает четкую схему развития всех организаций, он выделяет ряд черт, общих для всех организаций на данном этапе развития: взаимодействие между ситуационными ограничениями и индивидуальными характеристиками основателя как значительный фактор, определяющий очертания ранней организации; противоречие между инновацией и институционализацией; переход от личного к обезличенному, от коллективных к инструментальным метафорам.

В работе [Storey, 1985] рассматриваются проблемы, с которыми сталкиваются новые фирмы (проблемы выявлены на основе исследования новых фирм Кливленда с 1972 по 1979 гг.). В статье приводится обзор текущей литературы по проблемам новых фирм, а также сравниваются проблемы, с которыми сталкиваются *полностью новые фирмы* (независимые компании, включающие только одну организацию) и *другие новые фирмы* (филиалы или дочерние подразделения существующего предприятия).

Сравнение двух категорий новых фирм было проведено на основе выявления следующих проблем: низкий уровень спроса,

нехватка навыков, недостаток предоставляемых ресурсов, высокая текучесть кадров, высокие затраты на зарплаты, промышленные споры, а также другие проблемы (в данную категорию среди прочих входят финансовые проблемы). Авторы, сравнивая результаты исследования двух категорий фирм, выявили, что полностью новые фирмы сталкиваются с меньшим количеством проблем, при этом проблемы двух категорий фирм различны. Данные различия рассматриваются в статье с учетом отрасли, прибыльности и оборота фирм. Кроме того, рассматриваются варианты реакций фирм на каждую из категорий проблем, после чего, обобщая результаты анализа реакций, авторы обобщают последние в две категории — активное решение проблем и пассивное принятие проблем. Поскольку не прослеживалось значительной положительной корреляции между активным решением проблем и высокими прибылями через 5–6 лет, авторы выдвигают гипотезу об оправданности пассивного подхода.

Обобщая результаты исследования, авторы отмечают, что полностью новые фирмы в большей степени сталкиваются с проблемой приобретения известности, подразумевающей недостаток спроса, в то время как для большинства остальных новых фирм основной проблемой является неспособность найма квалифицированного персонала.

*Инвестиционный процесс венчурного капиталиста.* Финансирование — со стороны венчурных капиталистов или других источников — является одним из наиболее важных драйверов изменений и развития новых предприятий. В работе [Ruhnka, Young, 1987] представлена модель, названная «моделью развития венчурного капитала» новых предприятий. Эта модель содержит пять последовательных стадий: «посев», «старт-ап», «вторая стадия», «третья стадия» и «выход».

В результате проведенного исследования авторы определяют: 1) характеристики фирмы; 2) главные цели; 3) риски, с которыми ассоциируется каждая стадия развития. Исследование основано на огромном количестве вопросов, которые были заданы американским менеджерам новых компаний, созданных с помощью венчурного капитала. Результаты показывают обобщенную картину процесса вовлечения венчурных капиталистов



#### 4.1. Подходы к исследованию процессов возникновения новых организаций

---

в организационные процессы развития новых компаний на разных стадиях жизненного цикла. В другом исследовании, представленном в работе [Florida, Kenney, 1988], были получены аналогичные результаты, которые показывают процессы финансирования венчурными капиталистами инноваций. В обоих исследованиях описаны взаимосвязи между новыми предприятиями и венчурными капиталистами на разных стадиях развития компании.

В более поздней работе [Goel, Hazan, 2004] представлены стратегии для привлечения инвестиций в новые предприятия. Данное исследование выявляет, каким образом новые фирмы, имеющие дело с потенциальными инвесторами, могут эффективно привлекать средства на ранних стадиях развития, особенно на этапе отсутствия разработанного рыночного продукта. С точки зрения отношений «заказчик—исполнитель» фирма может рассматриваться как заказчик, максимизирующий доходы, а потенциальные инвесторы стремятся минимизировать плату за долю в собственности. Фирма продает с аукциона поощрительные контракты инвесторам с целью приобретения начальных инвестиций, в то время как инвесторы приобретают долю собственности. В данной работе исследуется влияние усиливающейся конкуренции среди инвесторов на крупные проекты (финансирование исследований) и контрактные проекты (поощрительные контракты, контракты с фиксированной ценой, контракты с наценкой), кроме того, предоставляются экономические выводы для компаний.

*Модели роста.* Рост является третьим важным вызовом для новых предприятий. В работе [Kazanjian, 1988] представлены результаты исследования новых высокотехнологичных компаний и моделей организационного роста этих компаний. Объектом исследования были зрелые компании и их модели роста за период около 10 лет. Автор выделяет четыре стадии развития:

- ♦ Приобретение ресурсов и технологическое развитие.
- ♦ Запуск производства.
- ♦ Рост продаж/доли рынка и организационные вопросы.
- ♦ Прибыльность, внутренний контроль и основа будущего роста.

Некоторые результаты этого исследования релевантны также и для новых «младенческих» компаний. Одним из важных результатов исследования является вывод о том, что конкретные проблемы, с которыми сталкивается предприятие, очень сильно зависят от стадии жизненного цикла компании.

Более того, некоторые проблемы являются доминирующими для каждой стадии ЖЦО<sup>2</sup> и более актуальны по сравнению с другими. Как только меняются доминирующие проблемы, меняются и стадии развития компании. Иначе говоря, доминирующие проблемы, с которыми сталкиваются организации, — это один из критериев определения стадии ЖЦО. Для нашего анализа важным является тот факт, что на первой стадии развития организации новые компании сосредоточены на задачах, связанных с приобретением ресурсов и развитием технологии.

Еще одно исследование, которое посвящено изучению процесса роста новых предприятий, представлено в работе [Zimmerman, Zeitz, 2002]. Авторы данной статьи предполагают, что 1) легитимность — это важный ресурс для получения других ресурсов, таких как топ-менеджеры, квалифицированные рабочие, финансовые ресурсы, технологии и поддержка государства, 2) подобные ресурсы являются ключевыми для роста новых предприятий, 3) легитимность может быть усилена за счет стратегических действий новых предприятий.

В работе поэтапно рассматривается модель выживания организации и достижения роста за счет легитимности. Под легитимностью авторы данной статьи понимают принятие, желательность действий или продуктов организации обществом, а также их соответствие ожиданиям общества. По мнению авторов, легитимность является не менее важным ресурсом, чем капитал, технологии, персонал и т. д. В статье рассматривается влияние легитимности на новые предприятия, а также источники легитимности, стратегии новых предприятий по ее достижению, процесс построения легитимности новым предприятием, а также изучается концепция порога легитимности.

---

<sup>2</sup> См. гл. 3 настоящей книги.

#### 4.1. Подходы к исследованию процессов возникновения новых организаций

---

*Модели выхода на рынок.* Рассматривая совершенно другую сферу — сферу маркетинга высоких технологий, Мур [Moore, 1999] развивает идею о том, как можно преодолеть разногласия между различными рыночными стратегиями новых компаний. «Преодоление разногласий» происходит на стадии, когда компания начинает переориентировать свой продукт с «ранних сторонников» на «позднее большинство» потребителей. Мур полагает, что первыми пользователями продуктов оказываются инноваторы и «ранние сторонники» — потребители, для которых решающее значение имеет функциональность. На этой фазе самые качественные продукты с самым большим количеством функций стоят дорого. Мур отмечает, что затем рынок резко расширяется. Это происходит после того, как требования к функциональности удовлетворены и производители сосредотачиваются на надежности, нужной потребителям, которых он назвал «ранним большинством». Третья волна роста рынка возникает, когда основания инновации и конкуренции смещаются к удобству. На этой стадии на рынке появляется «позднее большинство» потребителей. Модель Мура основана на том, что совершенствование технологий может достичь уровня, при котором потребности рынка в качестве какого-то из показателей будут удовлетворены [Кристенсен, 2004].

Базисом для формирования данной идеи послужило исследование, представленное в работе [Rogers, 1962], в которой описывается процесс диффузии новых продуктов. Согласно Роджерсу, процесс диффузии происходит по конусообразной кривой и проходит через несколько категорий пользователей: инноваторы, «ранние сторонники», «раннее большинство», «позднее большинство» и «отстающие». Все эти группы имеют собственные характеристики, описывающие, на каком этапе жизненного цикла продукта и по каким причинам они покупают и используют новый продукт. Мур обращает внимание на существование довольно большого разрыва между «ранними сторонниками» и «ранним большинством».

С коммерческой точки зрения «раннее большинство» является ключевой группой, потому что она является первой значительной по масштабам группой потребителей. Предыдущие

группы — инноваторы и «ранние сторонники» — также важны, но в основном только с точки зрения обучения. Более того, иногда не следует слишком долго и много обучаться на опыте первых потребителей, скорее следует использовать первые две группы потребителей в качестве трамплина для достижения третьей, самой значительной группы. Модель Мура связана с финансовой стратегией новых предприятий. Изначально фокус должен быть только на одном сегменте потребителей. После завоевания сегмента стратегия должна быть направлена на завоевание следующего сегмента. Эта стратегия хорошо соответствует стадиям финансовой стратегии, когда капитал вливается в предприятие на конкретном этапе жизненного цикла [Kaulio, 2003].

Еще одно исследование, посвященное вопросам маркетинга и выходу на рынок новых компаний, представлено в [Gruber, 2004]. В данной работе рассматриваются характеристики новых предприятий и их окружающей среды, среди которых выделяются новизна организации, малый размер, а также неопределенность и турбулентность. Каждая из вышеперечисленных характеристик новых предприятий и их окружающей среды предполагают вызовы, с которыми сталкиваются молодые фирмы при осуществлении маркетинговой политики. Данные вызовы перечислены в статье в соответствии с каждой из характеристик. Кроме того, рассматриваются предпринимательские модели маркетинга, а также направления маркетинговых политик на каждой из стадий развития организации (на основе четырехэтапной модели роста и развития организации).

Попытка обобщить все представленные подходы и модели создания новых компаний представлена в работе [Kaulio, 2003]. Автор вводит понятие «критических событий», которые возникают в «младенческих компаниях» и могут иметь негативное, позитивное или нейтральное влияние на развитие новой компании. В результате эмпирического исследования автору удалось обнаружить 65 «критических событий», при этом на первом месте оказался процесс найма новых сотрудников, на втором и третьем, соответственно, — процесс финансирования и процесс создания взаимоотношений с первым потребителем.

#### 4.1. Подходы к исследованию процессов возникновения новых организаций

---

В целом исследования процессов, которые происходят в новых предприятиях, сконцентрированы на изучении специфических аспектов возникновения и создания новых компаний. Однако каждая из рассмотренных моделей преимущественно фокусируется на обсуждении всего лишь одного аспекта. Несмотря на это, взятые вместе модели помогают понять ключевые процессы создания новых компаний.

Приведем несколько выводов из данного анализа литературы. Во-первых, среди исследователей существует определенный консенсус относительно того, что процесс создания или формирования новой организации представляет собой последовательность стадий [Florida, Kenney, 1988; Kazanjian, 1988; Moore, 1999]. Во-вторых, существуют эмпирические доказательства того, что эти стадии могут быть определены в терминах проблем, с которыми сталкиваются новые компании [Kazanjian, 1988]. В-третьих, эти стадии представляют собой путь, по которому необходимо следовать, проходя через определенные вехи развития. В связи с этим возникает вопрос: происходят ли данные вехи из внутренних проблем предприятия или вызваны внешними причинами? Большинство моделей следуют внутренней логике развития, но некоторые модели — модель инвестиций венчурного капитала и модель выхода на рынок — берут за основу возникновения вех действия внешних сил — соответственно, инвесторов и потребителей.

Однако следует сделать несколько критических замечаний. Во-первых, в проанализированных моделях не определены границы первой стадии жизненного цикла, поэтому неясно, при каких условиях компания перестает быть «младенческой» и переходит на следующую стадию своего развития. Во-вторых, в моделях описаны процессы и проблемы, с которыми сталкивается «младенческая компания», т.е. показано, что нужно делать топ-менеджерам, однако совсем неясно, каким образом предприниматель-основатель компании или топ-менеджер должен адаптировать свои навыки к специфическим условиям, в которых компания развивается. В-третьих, в моделях не представлены условия и характеристики внутренней и внешней среды компании, которые влияют и определяют ее успех в будущем.

#### 4.2. Трансформация идеи в новое предприятие

Одним из условий появления новой компании является наличие идеи, которая может быть развита в возможность для будущего бизнеса. Рассмотрим, каким образом происходит развитие бизнес-идеи и какие факторы влияют на этот процесс, ведущий к созданию новой фирмы.

На протяжении многих лет происходят интенсивные исследования, направленные на изучение процессов предпринимательства и факторов, влияющих на создание нового бизнеса. Большинство из этих работ имеют дело с использованием бизнес-возможностей (business opportunity) и ресурсов, которые могут быть доступны для таких процессов [Timmons, Smollen, Dingee, 1985; Singh, 2000; Delmar, Shane, 2002]. Относительно небольшое количество исследований посвящено ранним этапам развития бизнес-идеи и процессам трансформации бизнес-идеи в новое предприятие.

Термин «бизнес-возможность» и деятельность, которая направлена на реализацию этой возможности, находятся в центре предпринимательского процесса. В широком смысле бизнес-возможность — это шанс удовлетворить потребности рынка посредством креативной комбинации ресурсов, получив в результате большую ценность, чем получаемые при альтернативном производстве. В то же время «бизнес-возможность» также означает феномен, в соответствии с которым это нечто, что легко обнаружить и в скрытой форме находится вокруг нас [Jack, Anderson, 2002].

В работе [Ardichvili, Cardozo, Sourav, 2003] представлены пять факторов, влияющих на процесс развития бизнес-возможности: 1) предпринимательская чувствительность, 2) информационная асимметрия и предшествующие знания, 3) социальные связи, 4) личностные характеристики, включающие оптимизм и креативность, 5) характеристики специфики бизнес-возможности. Однако в большинстве исследований знания предпринимателя оказываются центральной функцией в использовании, формулировании и развитии бизнес-возможностей. Как отмечено в [Shane, 2000], для того чтобы справиться с технологическим развитием, которое является важным источником появления

новых рынков, продуктов и организационных структур, необходим широкий спектр разнообразных знаний, например, о динамике рынка, создании ценности и поведении потребителей.

Исследования также показывают, что контекстуальные факторы и факторы окружающей среды оказывают огромное влияние на развитие бизнес-возможностей. Например, в работе [Johannisson, 1998] показано, каким образом знание и понимание окружения и локальных условий играют ключевую роль в этом процессе. Другой автор [Singh, 2000] делает упор на таких факторах окружающей среды, как состояние отрасли, экономические условия, социальный контекст и правовое регулирование, влияющие на развитие предпринимательских возможностей. Джек и Андерсон [Jack, Anderson, 2002] высказывают мнение, что встраивание предпринимателя в структуру локального продукта является предпосылкой для обнаружения бизнес-возможностей. Они также считают, что динамика между движущими силами предпринимателя (его или ее способности к действиям) и продуктовой структурой (условиями в окружении) является именно той силой, которая развивает бизнес-возможности. Наличие связей и социальные взаимоотношения также влияют на открытие бизнес-возможностей. В социальном взаимодействии предприниматель может собирать информацию, обдумывать свою идею, обсуждая ее с другими и привлекая ресурсы [Ardichvili, Cardozo, Sourav, 2003; Adizes, 2004].

При изучении возможности открытия и развития бизнес-возможностей предпринимались попытки обнаружить специфические характеристики предпринимателей, которые могли бы влиять на этот процесс. Однако наличие таких характеристик очень трудно доказать эмпирическим путем. В работе [Markman, Balkin, Baron, 2003] авторами представлены результаты исследования, согласно которым инноваторы, которые коммерциализовали свои инновации, демонстрируют более высокую самоэффективность, в отличие от тех, кто этого не сделал. В другом исследовании [Sarasvathy, 2003], однако, показано, что предприниматели, которые реализовали бизнес-возможности, думают совершенно специфическим образом — они ориентированы на достижения, что оказывает колоссальное влияние на разви-

тие предпринимательской организации и ее первые стадии жизненного цикла.

Фирмы, развиваясь последовательно, базируют свою деятельность на одной или более идеях, связанных с бизнес-возможностями. Рождение и развитие идей в течение времени мало освещены в литературе по менеджменту, однако есть несколько исследований, которые имеют некоторое отношение к этой проблеме [Kimberly, Miles, 1980]. Эти исследования фокусируются на постепенной трансформации идеи основателя в будущую организацию и на различиях между первоначальной идеей и возникшей организацией.

Теоретической основой для этих исследований является теория организаций, изучающая зрелые компании. Кроме того, есть ряд исследований, которые акцентируют свое внимание на различиях между развитием идеи на ранних стадиях ЖЦО и появлением идеи и ее развитием на более поздних стадиях ЖЦО [Klofsten, 2005]. В рамках этого направления исследований проводятся различия между идеями и бизнес-идеями. Согласно некоторым авторам, бизнес-идея состоит из трех основных компонентов: ниши, производственной системы и организационной системы. Эффективной бизнес-идее требуется соответствие между этими компонентами — оно показывает, как фирма работает и каким образом зарабатывает деньги. Эти рассуждения довольно близки к другому направлению научной мысли, описывающему различные бизнес-модели [Amit, Zott, 2001]. Например, в работе [Klofsten, 2005] утверждается, что просто идея о том, как достичь бизнес-модель, не является бизнес-идеей, скорее, это «идея о бизнес-идее». Кроме того, автор выделяет классификацию разных уровней, в которой за основу берется четкость формулировки самой идеи. Самый нижний уровень классификации включает в себя одну или более расплывчатых идей. На следующем уровне идея олицетворяет собой понимание того, что является сутью бизнеса фирмы. На последнем уровне идея эволюционирует и может быть трансформирована в бизнес-идею.

Веспер [Vesper, 1989] обнаружил, что преобразование от одной идеи к другой является обычной практикой на ранних



стадиях развития фирмы и этот процесс регулируется появляющимися бизнес-возможностями. Он описывает первую стадию развития фирмы как «въезд на проспект, на сторонах которого лежат благоприятные возможности, которые невозможно увидеть, пока не начнешь движение» [Vesper, 1989, p. 334]. Изучив 225 крупных американских компаний, он обнаружил, что в более чем половине случаев крупная идея возникала после рождения компании, на первых стадиях ее существования, и только в 30% случаев можно было сказать, что идея существовала до стадии становления. В связи с этим можно сделать вывод, что развитие идеи является нелинейным процессом, в котором идея может быстро меняться и превращаться либо во что-то очень похожее, либо меняться очень радикально, ничего не оставляя от первоначальной идеи.

Рассмотрим процесс преобразования идеи в бизнес-идею и далее в новую компанию на примере истории создания компании «Чайная ложка».

**Кейс компании «Чайная ложка».** История создания компании «Чайная ложка», которая в настоящее время является одним из лидеров российского фаст-фуда, весьма примечательна и позволяет изучить этапы формирования и трансформации бизнес-идеи при наличии бизнес-возможностей. Основателями компании являются Борис Крупкин и Михаил Августин (генеральный директор и директор по стратегическому развитию компании), и они уверены, что им удастся покорить российский рынок, причем уже в ближайшие годы.

Михаил и Борис — ровесники (32 года). Подружились они еще в начале 1990-х гг. в Военно-механическом институте, где вместе проучились два года. Затем оба поступили в Санкт-Петербургскую академию холода и пищевых технологий. После окончания академии Крупкин организовал агентство недвижимости, в котором они проработали несколько лет. Но «рынок посреднических услуг» в качестве постоянного бизнеса их не устроил. Получив первоначальный капитал, обратили взор на клубный Петербург. В 1997 г. Б. Крупкин и М. Августин построили и открыли ночной клуб «69» — место, которое, бесспорно, вписано золотыми буквами в историю городской клуб-

ной жизни 90-х гг. Клуб «69» был необычайно популярен среди богемной молодежи, и легенды о «свободной атмосфере», царившей в нем, ходят до сих пор. Через три года партнеры продали клуб. По словам Августина, они просто вовремя ушли: «Клуб достиг пика своей популярности. Три года — ровно такое время может работать действительно модное заведение». Так и получилось. Сейчас «69» уже не существует.

Таким образом, молодые люди зарекомендовали себя в качестве успешных управленцев в области клубного бизнеса. Затем Михаил и Борис работали старт-менеджерами другого известного петербургского заведения — плавучего ресторана-клуба «Акварель» у Биржевого моста. Они разработали концепцию и вывели ресторан на рынок. Потом решили заняться собственным ресторанным бизнесом, «без лишних партнеров».

Выбрали фаст-фуд — именно на этом рынке, как им показалось, есть свободная ниша и пространство для новых идей. Весной 2001 г. у них появилось первое кафе «Самовар» — пробный шар в сторону завоевания новой ниши. Заведение рассчитывалось на нижний слой среднего класса, который мог бы питаться в нем в течение дня. Оставалось проработать формат, найти основной продукт и проанализировать его потребительскую привлекательность. В ходе маркетинговых исследований было выявлено, что, наряду со все возрастающим интересом к кофейням, чайные тоже имеют шанс вызвать симпатии горожан. Более того, этнически они даже ближе российской публике как исконно русский тип заведений.

Чаепитие на Руси неизменно сопровождалось приемом пищи: бублики, баранки, пирожки. Организаторы «Чайной ложки» решили остановиться на блинах, поскольку они соответствуют требованиям, проявившимся в результате исследований рынка: во-первых, это должна быть недорогая позиция, во-вторых, неплохо, если бы она была тесно связана с национальными традициями, в-третьих, лучше всего питаться тем, что растет рядом. Блины просты в изготовлении, имеют низкую себестоимость, их можно подавать с самыми разными начинками — как сладкими, так и солеными, прекрасно подходят к прорусской идее и вызывают позитивные ассоциации у покупателей. К тому же их

приготовление не всегда возможно в домашних условиях — непростой, но длительный процесс, требующий к тому же сноровки, а еще блин имеет ярко окрашенную эмоциональность, соотносящуюся с детскими воспоминаниями, праздниками.

После принятия решения о выборе блина на роль основного продукта стал рассматриваться вопрос о сбалансированности меню, которое позволило бы иметь нормальный средний чек, а в стационарном фаст-фуде его адекватность едва ли не залог успешности предприятия. «Вторую роль» следовало отдать более дорогой позиции. Организаторы решили добавить ассортимент салатов — они имеют сходную с блинной начинкой технологию изготовления и востребованы публикой. Картина начала проясняться: уже было понятно «что», но еще не было понятно, в каком интерьере, а ведь он тоже полноправный участник перформанса.

Итак, две неохваченные темы — дизайн и дополнительная ценность, которую, как был уверен директор по маркетингу сети Игорь Колынин, расставляя приоритеты в работе предприятия общепита, сбрасывать со счетов не следует. «Избранный нами путь позволяет гостям выбирать между заокеанским фаст-фудом и нашими блинами с начинкой, — говорит он. — В 2001 г. был открыт «Самовар» — пилотный проект для обката технологии «Чайных ложек», его опыт оказался удачным, через полгода инвестиции в 30 тыс. долл. вернулись, и все свидетельствовало за то, необходимо создавать сеть».

Но если существующий и поныне «Самовар» — современная интерпретация дореволюционных заведений под вывеской «Чай и кушанье», с лубочным интерьером и несколькими столиками на небольшой площади, то в следующих за ним «Чайных ложках» правит неофутуризм — псевдонародный стиль, в котором, как в модной аранжировке, лишь угадываются исконные мотивы традиционной культуры. Начиная с третьего заведения, эту «модность» начинает подчеркивать и теплый оранжевый цвет, выбранный главенствующим для интерьеров. По мнению психологов, он повышает аппетит, создает хорошее настроение, дает дополнительный заряд бодрости и не позволяет долго засиживаться, что особенно актуально в контексте бизнеса, за

основу которого взято именно быстрое питание. Оборачиваемость мест в сети чайных высока: в среднем посетитель проводит за столиком 22–25 мин, а это лишь на пару минут отличается от «расчетных». Что же касается ассортимента и принципов обслуживания — и в «Самоваре», и в сети они идентичны: длинная стойка, похожая на линию раздачи, за которой под заказ пекутся блины, заваривается чай и раскладываются салаты. Из оборудования — мармиты, аппарат для приготовления блинов, сокоохладитель и холодильные витрины.

В последующих «Чайных ложках» немного изменился дизайн, но стандарт обслуживания посетителей остался неизменным. Триптих «чай, блин, салат» оказался для компании технологически верным, да и линия раздачи, позволяющая обслужить клиента за полминуты, вызывает уважение, но все же самая интересная находка — выпечка блинов непосредственно на глазах покупателя. Иными словами, блины готовят прямо в зале, так что стоящие в очереди загодя настраиваются на аппетитный перекус.

Говорят, в старину слово «блин» произносилось как «млин» (от слова «молоть»), и зерно заваривали кипятком, пока не обнаружили, что смесь, попавшая на раскаленные камни, очень вкусна. Цивилизация заставила шагнуть далеко вперед, и «Чайная ложка» предлагает как классические блины, так и блины с начинками — от чернослива с шоколадом до курицы в сливочном соусе. Их разнообразие — это не полет фантазии главного технолога. Структурность начинки разрабатывалась еще на стадии формирования предложения. Вот для примера одно из последних нововведений — начинка из красной рыбы во фруктовом шотнэ. В компании считают, что необходимо сознательно создавать интригу вокруг названия, потому как целевая группа данного продукта — девушки от 18 до 35 лет с тратами, близкими к тратам среднего класса, — наименее консервативна и, следовательно, более подвержена поиску новых вкусов часть социума.

Однако на первых этапах развития компании не все протекало гладко. Первая чайная (кафе) была открыта под вывеской «Чайная ложка» 25 декабря 2001 г. На первом этапе решили па-

раллельно открывать не только стационарные кафе, но и ларьки у станций метро и вокзалов. Развивались очень быстро — в 2002–2003 гг. было уже открыто 8 ларьков. Однако ларьки не приносили прибыли, в то же самое время стационарные точки — кафе — работали замечательно (на тот момент их уже было открыто 5).

Таким образом, в то время у компании были открыты 8 ларьков и 5 кафе, при этом получалось, что большая часть сети работала неэффективно, ларьки были откровенно убыточными. Хотя ларьки открывались для того, чтобы загрузить максимально фабрику, получилось, что и фабрика работала в убыток. Только в 2004 г. руководство компании приняло решение о продаже ларьков, в результате чего удалось вернуть лишь первоначальные инвестиции. Таким образом, идея захвата рынка по двум направлениям потерпела крах, и было решено сконцентрироваться на стационарных точках.

Трудности становления заключались не только в маркетинговых ошибках, основные проблемы были связаны с постоянной нехваткой финансовых средств. Банки отказывались работать с компанией в первые годы, так как «Чайной ложке» нечего было предложить взамен — не было ни положительных активов, ни большого объема выручки, ни недвижимости. Поэтому стандартный ответ банка сводился к тому, «что идея хорошая, но мы не готовы вас финансировать, приходите позже, когда станете большой компанией».

Руководство компании принимает решение привлекать физических лиц в качестве инвесторов и партнеров по бизнесу. К счастью, основателям компании удалось найти таких партнеров, которым понравилась бизнес-идея и которые не были заинтересованы в управлении компанией, а только в получении прибыли на вложенный капитал. Таким образом, первые кафе открывались в основном на деньги партнеров.

В первые годы было открыто совсем немного стационарных точек. Благодаря партнерским инвестициям компании удалось «встать на ноги», но, к сожалению, основная часть прибыли уходила партнерам, остающаяся прибыль шла на развитие фабрики и офиса, поэтому, по словам финансового директора,

компания в первые годы работала «вхолостую». Наконец, было принято решение открывать «собственные» кафе, и за счет быстрого оборота и эффективного управления добиваться быстрого возврата инвестиций. Первое кафе со 100%-ным собственным капиталом было открыто в июне 2004 г., и окупилось оно всего за 6 месяцев. Позже стали открывать как собственные кафе, так и совместно с партнерами. Но теперь уже ориентация была в большей степени на собственный капитал. Начиная с декабря 2005 г., компания открывает кафе преимущественно на собственные средства.

Еще одна проблема, которая существенно сдерживает и так достаточно высокие темпы роста бизнеса, — отсутствие в Петербурге достаточного количества ликвидных площадей, отвечающих требованиям компании. Департамент развития компании сотрудничает с рядом агентств недвижимости, благодаря которым получает информацию о каждом подходящем объекте, выставленном на продажу или предложенном в аренду, тем не менее найти что-то по-настоящему интересное достаточно сложно.

Помимо определенной конфигурации помещения (ведь не во всех можно расположить линию раздачи), больших витринных окон, высокой проходимости компании требуются довольно серьезные электрические мощности, не такие, как, скажем, имеет McDonald's, но не менее 40 кВт. В центре города, который является для «Чайной ложки» приоритетным, в этом отношении довольно тяжелая ситуация: иногда предлагаются площади с 3 кВт, тогда руководство смотрит, можно ли что-нибудь предпринять. На окраине проще, но там не так много мест, способных обеспечить наплыв публики. Другое дело — торговые комплексы, где открываться действительно интересно: в них работает уже 9 кафе «Чайной ложки». Примечательно, что услуга take away (еда с собой), ставшая за последнее время весьма популярной в заведениях питерского фаст-фуда, лучше всего себя зарекомендовала в «Чайной ложке», разместившейся на вокзалах, а также в гипермаркетах, где на ее долю приходится около 15% всех продаж.

Сегодня «Чайная ложка» — самая быстроразвивающаяся петербургская сеть общественного питания (29 чайных за 4 го-

да). Сеть активно осваивает новые территории. Помимо обычных городских точек, это крупные торговые комплексы (уже открыто несколько чайных в «Ленте» и гипермаркете «О'кей»), а также вокзалы (Московский и Витебский). «Чайная ложка» имеет свою пищевую фабрику (приготовление салатов, блинного теста, начинок) и службу логистики (закупка, транспортировка, складирование).

Основные выводы, которые можно сделать в результате проведения анализа литературы и представленного кейса, следующие:

- ♦ Процесс развития идеи во многом зависит от знаний, навыков и предшествующего опыта основателя или основателей. В рассмотренном кейсе об истории создания «Чайной ложки» основатели компании имели соответствующее образование в области пищевых технологий и опыт работы в клубном и ресторанном бизнесе.

- ♦ Появление идеи является случайным процессом, однако ему предшествует длительная мыслительная работа, годы исследований, которые позволяют обнаружить имеющиеся бизнес-возможности.

- ♦ В самом начале создания компании могут существовать несколько конкурирующих идей. Выбор одной конкретной идеи зависит в первую очередь от того, каким образом основатели компании воспринимают рыночную ситуацию и возможности на рынке. Кроме того, нередко большое значение имеет влияние друзей и близких, с которыми основатель обсуждает свою идею. На примере «Чайной ложки» можно увидеть, что у основателей было несколько идей относительно основного продукта. На выбор блинов в качестве основного продукта повлияла рыночная ситуация и неудовлетворенный спрос на этот продукт. Кроме этого, большое значение имела технология производства, которая соответствовала бизнес-концепции и позволяла процесс приготовления продукта осуществлять в присутствии и на глазах клиента.

- ♦ Процесс развития идеи очень сильно зависит от воздействия различных внешних факторов и восприятия этих факторов основателями компаний. Кроме того, преобразование идеи в

новое предприятие может произойти, как правило, при наличии инвесторов или других внешних партнеров по бизнесу.

♦ Одним из наиболее существенных внешних факторов является доминирующая экономическая ситуация. В случае с «Чайной ложкой» период становления компании соответствовал периоду экономической стабильности и благоприятных экономических условий для создания нового бизнеса. Кроме того, изменяющиеся потребительские предпочтения, формирование привычки принимать пищу вне дома также повлияли на успех в реализации бизнес-идеи.

Результаты данного анализа позволяют сделать ряд существенных выводов для теории и практики создания новых компаний и ранних стадий жизненного цикла. Во-первых, анализ литературы показывает, что идея проходит несколько стадий преобразований, прежде чем трансформируется в новую компанию. В работе [Klofsten, 2005] предпринята попытка изображения этого процесса в виде двухстадийного процесса развития идеи (рис. 4.1).

Основная мысль заключается в том, что развитие нового предприятия можно разделить на два этапа: стадию докоммерциализации и стадию коммерциализации. На первой стадии основная задача — достичь «платформы для запуска» (launching platform). Это означает, что идея является базисом для начала нового бизнеса и одновременно подготовкой для процесса инвестиций и приобретения ресурсов, необходимых для будущего развития идеи. Если данный процесс будет успешным, идея перейдет на стадию коммерциализации, которая является важным шагом в удержании «бизнес-платформы». Данная стадия является первой стадией жизненного цикла компании, периодом ее появления на свет. На этом этапе компания очень уязвима, хотя идея уже полностью сформирована.

Однако создание и развитие новой компании — это нелинейный процесс с предсказуемым результатом. В окружающей среде появляются новые бизнес-возможности. Благодаря предпринимательским способностям они способны стать источником возникновения идеи, которая может быть преобразована в бизнес-идею, полностью отличную от первоначальной.



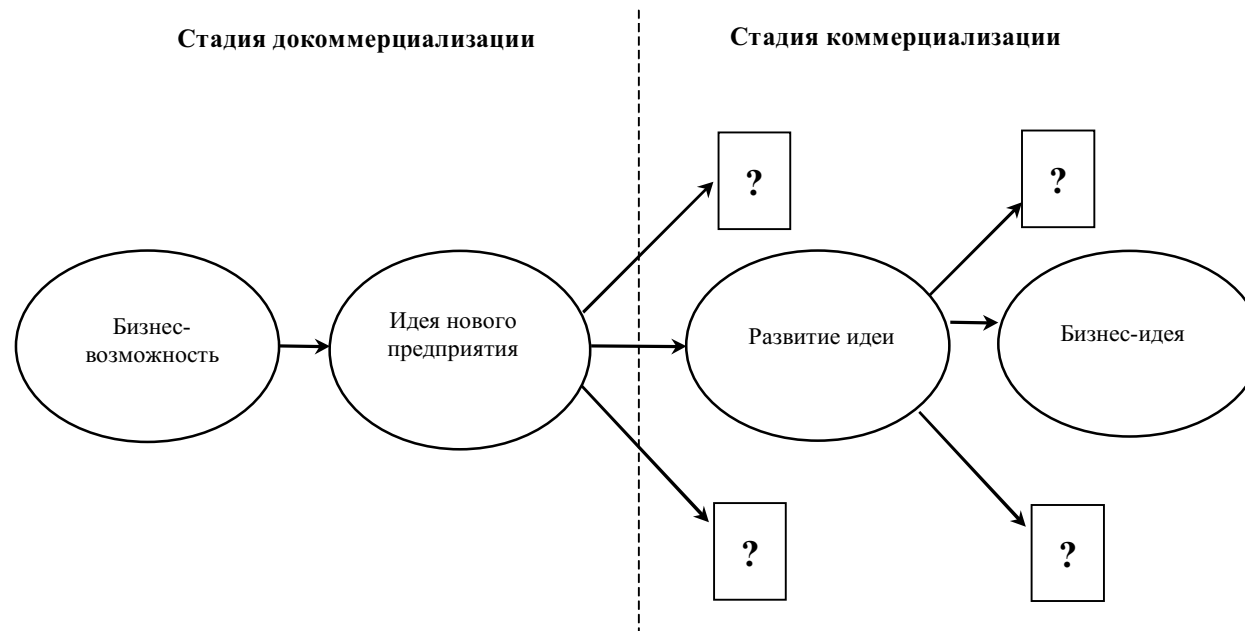


Рис. 4.1. Процесс развития идеи нового предприятия

Источник: [Klofsten, 2005, p. 117].

*Классификация идей.* Существует довольно большое количество различных классификаций идей. В работе [Klofsten, 2005] предложен один из возможных вариантов классификации, которая показывает, насколько идея реальна и насколько хорошо она закреплена на рынке (рис. 4.2). Рассматриваемые идеи могут быть более или менее реальными с точки зрения перспектив рынка. Реальная идея — это такая идея, которую довольно просто объяснить остальному миру, и существует согласие относительно ее конкурентоспособности и жизнеспособности как с технической точки зрения, так и с коммерческой. Можно сказать, что идея находится на одном уровне с бизнес-возможностью. Для абстрактной идеи характерна совершенно противоположная ситуация — существуют довольно серьезные коммуникационные и ресурсные барьеры на пути понимания и принятия этой идеи. Абстрактная идея проходит длительный путь развития, прежде чем станет бизнес-возможностью.

		Степень «закрепленности» идеи	
		Низкая	Высокая
Степень конкретности идеи	Низкая		
	Высокая		

Рис. 4.2. Статус идеи

Источник: [Klofsten, 2005, p. 118].

Степень, с которой идея закрепляется на рынке, может быть более или менее высокой. Высокая степень закрепления («вытягивания» (pull)) означает, что идея очень тесно связана с удов-

летворением потребностей одного из имеющихся и потенциальных партнеров (например, клиентов) и что существует определенный коммерческий интерес по отношению к этой идее. «Выталкивание» (push) идеи на рынок требует больших затрат времени и ресурсов. Идея с высокой степенью «вытягивания» может также тесно ассоциироваться с уровнем бизнес-возможности.

С точки зрения краткосрочной перспективы для развития идеи наиболее благоприятна та ситуация, при которой существует комбинация высокой степени конкретизации идеи и «вытягивание» этой идеи рынком. Для юных, уязвимых фирм, которые основывают свою деятельность на абстрактной идее «выталкивающего» характера, ситуация может быть очень трудной. Инвестиции в такое развитие больше соответствуют среде крупных компаний, имеющих избыточные ресурсы и могущих себе позволить подобные проекты.

#### **4.3. Характеристики новых предприятий и их окружения**

В литературе по предпринимательству предлагается довольно много различных определений понятия «новые предприятия» («new ventures»). Если обобщить эти подходы, то можно выделить несколько характеристик новых компаний, которые отличают их от более зрелых. Эти характеристики включают в себя их новизну, малый размер и присущую им неопределенность в бизнесе [Gruber, 2004]. Рынки, на которых функционируют новые компании, часто характеризуются высокими темпами роста и турбулентностью. Для лучшего понимания проблем, с которыми сталкиваются новые компании, пытаясь выйти и завоевать рынки, рассмотрим основные организационные характеристики и условия внешней среды новых компаний. В нашем исследовании под новыми компаниями мы будем понимать компании, которые находятся на первой стадии своего жизненного цикла — стадии становления — и возраст которых составляет не более пяти лет<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Результаты исследования показали, что возраст компаний на стадии становления не превышает 5 лет (см. гл. 3).

*Новизна организации.* Стинчкомб одним из первых предположил, что новые организации характеризуются «уязвимостью новизны» (liabilities of newness) [Stinchcombe, 1965]. Эта уязвимость приводит к более высокой степени провалов новых фирм по сравнению с более зрелыми компаниями. Автор полагает, что новые фирмы должны определить новые роли и задачи, которые ассоциируются с высокими временными издержками, временной неэффективностью, беспокойством и конфликтами. Перед новыми компаниями также стоят задачи учреждения взаимоотношений с клиентами и поставщиками, и они должны полагаться на взаимодействие с незнакомыми людьми [Hannan, Freeman, 1984; Romanelli, 1989; Robertson, Gatignon, 1986].

Существует обширная эмпирическая поддержка гипотезы «уязвимости новизны», которая в основном включает в себя исследования в области организационной экологии [Freeman, Carroll, Hannan, 1983]<sup>4</sup>. Тем не менее, как отмечают некоторые авторы, новизна компании также имеет конкретные преимущества, и они становятся более очевидными, когда мы сравниваем их со зрелыми организациями [Gruber, 2004]. Наиболее известная концепция, обсуждаемая в литературе, это концепция «инертности» (или уязвимости старения), которая в первую очередь связана с возрастанием сопротивления организационным изменениям по мере взросления компании [Aldrich, Auster, 1986].

Рассмотрим, каким образом «новизна организации» влияет на проблемы выхода на рынок новой компании. Во-первых, новые предприятия являются неизвестными сущностями для потенциальных клиентов и других субъектов рынка, что в итоге приводит к *отсутствию доверия* к их способностям и предложениям. Таким образом, новые фирмы сталкиваются с проблемой завоевания клиентов при отсутствии бренда, организационной индивидуальности и репутации. Они также должны выделять ресурсы на создание индивидуальности, отрывая эти

---

<sup>4</sup> См. также исследования [Fichman, Levinthal, 1991; Bruder, Schubler, 1990; Talat, 2000], в которых рассматривается «уязвимость юности» («liability of adolescence»).

ресурсы от маркетинга. Однако эти процессы часто занимают довольно продолжительное время и требуют существенных затрат.

Во-вторых, *отсутствие взаимоотношений* с потребителями, поставщиками, дистрибьюторами и другими участниками рынка является следующей проблемой, вызванной новизной организации. В некоторых отраслях создание и развитие таких взаимоотношений может быть очень затруднено, так как доступ к потенциальным партнерам ограничен и затратен (например, затраты на дистрибуцию). В отраслях, где такие взаимоотношения являются комплементарным активом, они представляют собой существенный барьер для входа на рынок, если их нельзя легко приобрести.

В-третьих, так же как и с внешними взаимоотношениями, новые предприятия должны создать *внутреннюю структуру и процессы управления*, определяющие новые роли и задачи. Однако в связи с тем, что слишком высокий уровень формализации может оказать негативное влияние на гибкость компании, необходимо сочетать формализацию и гибкость при определении должностных обязанностей и создании организационной структуры.

Кроме того, новые фирмы обычно испытывают нехватку опыта в маркетинге, которая приводит к ошибкам в планировании маркетинговых мероприятий и их исполнении. В связи с недостатком ресурсов ошибки могут иметь фатальные последствия для новых предприятий [Gruber, 2004].

*Малый размер организации.* Новые предприятия обычно возникают как относительно маленькие организации с горсткой сотрудников и очень ограниченными финансовыми ресурсами. Хотя некоторые новые компании способны привлекать и получать венчурный капитал и таким образом смягчать проблемы, вызванные нехваткой ресурсов, большинство новых фирм имеют проблемы с привлечением капитала [Gruber, 2004]. Нехватка ресурсов делает новые компании уязвимыми, так как их возможности к устойчивому экономическому росту ограничены.

Это также связано с тем, что они сталкиваются с критическим недостатком требуемых навыков в связи с неспособностью

конкурировать на рынке труда за более профессиональных сотрудников. Наконец, в маленьких организациях меньше возможностей для развития сотрудников и инновационной деятельности [Gruber, 2004].

Эмпирические исследования в этой области показывают, что малый размер фирмы негативно коррелирует со степенью выживания компании [Aldrich, Auster, 1986; Boag, 1987]. Однако маленькие фирмы также имеют некоторые преимущества над большими компаниями. В малых компаниях процессы более гибкие, коммуникации более направленные и бюрократия практически отсутствует. Таким образом, в маленьких организациях решения принимаются быстрее, чем в более крупных, и поэтому они способны действовать быстрее, когда возникают благоприятные возможности в рыночном окружении.

Если рассматривать проблемы, вызванные небольшим размером организации, то основная проблема связана с *ограниченностью ресурсов как финансовых, так и человеческих*. В целом это ограничивает выбор и масштаб стратегий новых компаний. Например, они неспособны финансировать широкомасштабные рыночные стратегии, и скорее всего должны направить свои усилия на небольшую рыночную нишу, что приводит к потере потенциального преимущества первого шага на более широком сегменте.

Нехватка ресурсов также требует *высокого уровня результативности и эффективности* маркетинговых мероприятий молодых компаний. Маленькие фирмы должны развивать такие методы маркетинга, которые, с одной стороны, низкозатратны, а с другой — оказывают сильное воздействие на рынок.

*Неопределенность и турбулентность*. Уязвимость новизны и малости усиливается проблемами неопределенности и нерешительности. Неопределенность является неотъемлемым аспектом как предпринимательства, так и возможностей внешней среды. Получение прибыли зависит от способности нового предприятия воспользоваться благоприятной возможностью во внешней среде, которая неочевидна другим участникам рынка или недоступна для них [McGrath, 1996; Gruber, 2004].

Если посмотреть на новые компании с этой точки зрения, то предпринимательские проекты могут восприниматься как реальные эксперименты, где выдвигаются гипотезы о выгоды инновационной комбинации ресурсов, которые тестируются в конкуренции с существующей комбинацией ресурсов и другими инновационными подходами [Gruber, 2004]. Предприятия, создающие новые комбинации ресурсов, могут заменить менее эффективные или менее результативные решения, таким образом изменяя конкурентную структуру отрасли [Anderson, Zeithaml, 1984; Tushman, Anderson, 1986].

В связи с высоким уровнем неопределенности и турбулентности основная проблема для новых компаний заключается в том, что предсказуемость рыночной информации ограничена, а потому доступна лишь *ограниченная информация* о рынке для маркетингового планирования. Например, у менеджмента новой компании, как правило, очень мало информации об уровне спроса на новую продукцию. Таким образом, руководство компании вынуждено принимать стратегические решения, полагаясь на неточную информацию, что в случае принятия ошибочных решений может привести к фатальным последствиям.

Рассмотренные характеристики новых компаний и связанные с ними проблемы суммированы в табл. 4.1. Как показано в таблице, существует несколько вызовов, или проблем, которые специфичны только для новых предприятий. Они включают в себя отсутствие имиджа и репутации, партнерских взаимоотношений, внутренних формализованных структур и процессов.

Однако некоторые из этих проблем имеют отношение также к зрелым компаниям, например, в ситуации, когда запускается новый продукт. Тем не менее уникальность этих проблем в новых предприятиях связана с тем, что, как правило, новые фирмы вынуждены одновременно преодолевать все эти трудности. В то же время зрелые компании в основном вынуждены преодолевать инертность и бюрократизм, и если сталкиваются с маркетинговыми проблемами, то возможная ошибка на рынке обязательно ведет к преждевременной смерти компании.

Таблица 4.1

**Характеристики новых компаний и проблемы,  
связанные с ними**

Характеристики	Проблемы, вызванные этими характеристиками	Авторы
Новизна компаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неизвестность для потенциальных клиентов и других субъектов рынка</li> <li>• Отсутствие доверия</li> <li>• Отсутствие партнерских взаимоотношений</li> <li>• Отсутствие внутренней структуры, формализованных процессов и рутин</li> <li>• Отсутствие опыта в маркетинге</li> <li>• Отсутствие истории компании</li> </ul>	[Stinchcombe, 1965; Hannan, Freeman, 1984; Robertson, Gatignon, 1986; Becherer, 1993]
Малый размер компаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ограниченность финансовых ресурсов</li> <li>• Ограниченность человеческих ресурсов</li> <li>• Отсутствие критических навыков в управлении</li> <li>• Ограниченное присутствие на рынке</li> <li>• Ограниченная рыночная власть</li> </ul>	[Carson, 1985; Aldrich, Auster, 1986; McGrath, 1996; Gruber, 2004]
Неопределенность и турбулентность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Очень низкая предсказуемость рынка и информации о нем</li> <li>• Ограниченность информации, необходимой для маркетингового планирования и принятия стратегических решений</li> <li>• Конкурентная структура рынка изменчива, нестабильны взаимоотношения с поставщиками, дистрибьюторами и др.</li> <li>• Высокий риск неверных решений, что может привести к фатальным последствиям для малой фирмы с ограниченными ресурсами</li> </ul>	[Anderson, Zeithaml, 1984; Tushman, Anderson, 1986]



Каждая из рассмотренных характеристик новых предприятий и их окружения влияет на те трудности, с которыми сталкиваются новые фирмы в их рыночных усилиях и попытках завоевания рынка. Кроме того, все перечисленные характеристики влияют на высокий показатель «смертности» новых предприятий.

##### **Причины высокой «смертности» среди новых компаний.**

Прежде всего стоит сказать о том, что понимание причин того, почему одни компании оказываются успешными с самого основания, а другие в скором времени терпят неудачу, является одним из самых важных вопросов в теории жизненных циклов организаций. Анализ литературы показывает, что к настоящему времени проведено значительно количество исследований, посвященных феномену неудач и смерти новых компаний. Согласно [Laitinen, 1992], статистика неудач показывает, что более 50% всех новых фирм умирают в течение первых пяти лет своего существования. Неудача или провал (failure) компании в литературе определяется как отсутствие наличности [Seshadri, 2007]. Изучая поставленную проблему, исследователи пользовались различными методологиями и потому пришли к противоречивым выводам. Более того, как отмечается в работе [Seshadri, 2007], «не существует определенного набора характеристик, которые смогут объяснить успех или неудачу каждого конкретного человека».

Начать стоит с характеристики самой бизнес-идеи, которая становится основой для компании. Прежде чем воплощать ее в жизнь, предпринимателю стоит убедиться, что предлагаемая им услуга или продукт уникальны. Они также не должны быть легко копируемы конкурентами, чтобы не потерять имеющееся конкурентное преимущество. Необходимо принимать во внимание и время реализации бизнес-идеи. Одна и та же бизнес-идея в разное время может оказаться либо очень успешной, либо, наоборот, провальной. Это явление получило название «окно возможностей» («window of opportunity») [Ardishivili, Cardozo, Sourav, 2003]. Оно связано прежде всего с продолжительностью жизненного цикла продукта и готовностью рынка принять товар.

Наиболее часто отмечаемая причина неудач — недостаток опыта руководителей. По нашему мнению, эта причина не вызывает сомнений, и ее взаимосвязь с неудачами предпринимателя очевидна. Для человека, долгое время проработавшего в бизнесе и обладающего значительным опытом, некоторые действия и процедуры являются стандартными, новичку же приходится обучаться каждой мелочи, что требует значительных средств и усилий.

Вследствие недостатка требуемых компетенций он может неадекватно реагировать на изменения во внешней среде, неверно предсказывать возможные действия конкурентов, недооценивать исходящую от них угрозу. Конечно, все это может случиться и с опытным предпринимателем, но он тем не менее обладает способностью «чувствовать рынок», его тенденции и предстоящее изменение конъюнктуры. Это явление можно сравнить с кривой опыта, которая подтверждает наличие конкурентного преимущества зрелых фирм перед только что возникшими.

Недостаток опыта проявляется и в способности собирать информацию. Более опытные предприниматели интегрируют данные из большого количества источников, делая комплексные выводы, в то время как их менее опытные коллеги используют более простые способы сбора информации.

С другой стороны, наличие опыта может оказать негативное влияние, если предприниматель не склонен к инновациям. Тогда бизнес ведется по традиционной схеме и количество нововведений минимально. Тем не менее снижение инновационности может быть компенсировано за счет отличного знания продукта и рынка. Еще одна причина, подчеркиваемая исследователями, — недостаток планирования. На наш взгляд, этот фактор значительно коррелирует с предыдущим, так как более опытные предприниматели склонны планировать свою деятельность более тщательно, чем новички, но тем не менее его стоит отметить, так как такая зависимость может существовать далеко не всегда.

Обобщение различных исследований представлено в работе [Seshadri, 2007], где выделен ряд факторов, которые могут стать причиной неудачи для вновь созданной компании:

- ♦ недостаток капитала;
- ♦ отсутствие целесообразной системы финансового контроля;
- ♦ отсутствие опыта работы в данной сфере;
- ♦ отсутствие управленческого опыта;
- ♦ отсутствие бизнес-плана;
- ♦ недостаток профессиональной консультации;
- ♦ отсутствие высшего образования;
- ♦ неспособность привлечь и удержать квалифицированный персонал;
- ♦ начало бизнеса в неблагоприятной экономической ситуации;
- ♦ продажа устаревших или слишком новых продуктов;
- ♦ слишком молодые основатели;
- ♦ начало нового бизнеса одним человеком, а не командой.

Можно сказать, что перечисленные факторы в наиболее общем виде отражают причины неудач новых компаний. Раскроем некоторые из них более подробно.

*Недостаток капитала.* Эта причина неудачи наиболее тривиальна, но тем не менее встречается достаточно часто. Это легко объяснить тем, что начинающим предпринимателям трудно найти средства для финансирования своего проекта, особенно если он связан с какой-либо инновацией. Вложение денег в такие предприятия весьма рискованно, и инвесторы неохотно расстаются со своими средствами. Прежде чем осуществить инвестиции, они много раз проверяют, тщательно изучают бизнес-план. То же самое происходит и при получении кредита в банке. И даже после того как начинающим предпринимателям удалось получить первоначальную сумму, может оказаться, что вложений недостаточно, а финансовых ресурсов больше нет. Такая ситуация происходит, если расчеты были произведены неправильно или же конъюнктура рынка значительно изменилась (в связи с общей экономической конъюнктурой, поведением покупателей, конкурентов, поставщиков и т. д.).

Стоит отметить, что результаты Глобального мониторинга предпринимательства (GEM) в России показали, что большин-

ство предпринимателей ставят данную причину на первое место, отвечая на вопрос о препятствиях развитию предпринимательства в нашей стране [Беляков и др., 2006].

О недостатке опыта как часто встречающейся причине неудач уже говорилось выше, поэтому перейдем сразу к *недостаточному количеству профессиональных консультаций*, получаемых начинающими предпринимателями. Конечно, эта причина тесно связана с недостатком опыта, так как совершенно очевидно, что предпринимателям, имевшим опыт организации бизнеса, требуется меньше профессиональных советов. В качестве профессиональных консультантов могут выступать венчурные капиталисты, финансовые аналитики или специалисты консалтинговых агентств. Если же предприниматель пренебрегает советами, то это может привести к неутешительным результатам. Тут особо стоит отметить роль венчурных капиталистов на ранней стадии жизненного цикла организации. В работе [Dorsey, 1979] отмечается, что уровень банкротств среди компаний, которые финансировались венчурными капиталистами, значительно ниже (только 18% компаний, финансируемых венчурными инвесторами, терпят неудачу, в то время как среди компаний, черпающих финансирование из других источников, уровень банкротств в течение первых 7 лет существования составляет 75%).

Многие другие исследователи [Fried, Hisrich, 1995; Barney et al., 1994; Flynn, 1993; 2001] также подчеркивают роль венчурных инвесторов на этапе становления нового предприятия. Важнейшее значение приобретает тот факт, что инвесторы участвуют в управлении компанией, когда ее руководство принимает стратегические и тактические решения о ведении бизнеса. Именно эти решения определяют направление деятельности фирмы, способы осуществления основных операций; методы обеспечения компании необходимыми ресурсами. Ошибки на этом этапе не могут быть исправлены в короткие сроки, иногда они вообще непоправимы и потому ведут к краху. Таким образом, своевременная помощь со стороны венчурного капиталиста может помочь предпринимателю и его компании найти правильный путь развития, который в дальнейшем приведет к успеху.

В противоположной ситуации причиной неудачи может стать именно неверное стратегическое решение, принятое при отсутствии поддержки со стороны профессионального консультанта. С другой стороны, по мнению некоторых теоретиков менеджмента, совет инвестора не столь значителен для дальнейшей деятельности компании и не может рассматриваться как одна из серьезных причин банкротства на начальной стадии развития. На наш взгляд, однозначного вывода по этому вопросу сделано быть не может, так как влияние венчурного капиталиста на судьбу фирмы во многом определяется его вовлеченностью в деятельность компании, для одних фирм оно действительно будет значительным, для других — лишь номинальным.

Очень часто неудачи фирмы на первом этапе развития связаны с некомпетентной маркетинговой политикой. Прежде всего это подразумевает недостаточно тщательное исследование рынка до выпуска продукта или услуги. Тут могут быть приняты во внимание несколько аспектов. Во-первых, размер потенциального рынка сбыта, который в итоге может оказаться слишком маленьким для достижения необходимого объема продаж. Во-вторых, исследование потребностей будущих клиентов может оказаться неполным и не соответствующим действительности. И, наконец, в-третьих, компания просто часто недооценивает действующих конкурентов, и реальные показатели оказываются значительно меньше планируемых.

Также причиной неудачи компании на ранней стадии развития может стать неспособность менеджеров решать задачи координационного характера. Все они связаны с особенностями использования ресурсов и могут быть разделены на 3 подгруппы: проблемы из-за неделимости определенных ресурсов, вопросы, связанные с различными подходами к использованию ресурсов в различных ситуациях; необходимость немедленной реакции на изменения в продуктовой номенклатуре. Существует проблема дефицита ресурсов в целом. Те компании, которым удастся создать необходимые ресурсы за счет внутренних или внешних возможностей, увеличивают свой потенциал, другие же могут прекратить существование.

Важно подчеркнуть и тот факт, что ни одна из перечисленных выше причин в отдельности не способна привести фирму к полному провалу. Чаще всего это происходит из-за целого ряда факторов, взаимосвязанных между собой. Значение приобретает не каждый конкретный элемент фирмы как системы, а их совокупность, развивающаяся в динамике. Если менеджеры компании на самом первом этапе совершили ошибку или заметили первоначальные недоработки, то их можно исправить, если за ними не последуют другие шаги, усугубляющие ситуацию. Чем дальше заходит непонимание проблем, тем сложнее их решать и выводить фирму из кризиса. Обычно проблемы часто возникают там, где основатель компании пытается в одиночку руководить бизнесом, вместо того чтобы собрать компетентную команду менеджеров, способных разрешать возникающие сложности.

Одним из недавних исследований, посвященных причинам неудач новых компаний, является работа [Seshadri, 2007]. В ней автор представляет разработанную им модель неудач нового предприятия (model of new venture failure), в основе которой лежит глубокое изучение истории компании Global Optical Disc Company Ltd. Модель представляет собой взаимодействие между уровнем психологического права собственности нового предприятия со стороны профессиональных менеджеров и степенью согласованности целей между основателем компании и самой компанией.

Одна из гипотез, которая нашла свое подтверждение в исследовании с помощью кейса, следующая: низкий уровень психологического права собственности профессиональным топ-менеджером компании и низкая согласованность целей собственника и целей нового предприятия могут привести к смерти новой компании. Автор отмечает, что, несмотря на то, что причинами неудач новых компаний могут быть многочисленные факторы, его исследование сфокусировано на возможном диссонансе между целями предпринимателя-основателя компании и целями самой организации. В работе отмечается, что данный фактор довольно часто выступает в качестве одной из основных причин преждевременной смерти нового предприятия.

#### 4.4. Факторы, влияющие на результативность деятельности новых компаний

---

Таким образом, большинство факторов, определяющих успех или неудачу таких фирм, зависят от опыта руководителей, уровня первоначального финансирования и грамотного распределения ресурсов. Тем не менее эти показатели не могли стать единственными определяющими индикаторами для будущего развития фирмы. Существует целый ряд параметров, которые должны быть приняты во внимание при изучении причин, или факторов, влияющих на результаты деятельности новых компаний. Перейдем к их более подробному анализу.

#### **4.4. Факторы, влияющие на результативность деятельности новых компаний**

Несмотря на важную роль, которую играют новые компании в экономическом развитии разных стран, в современных исследованиях довольно мало внимания уделяется способам достижения успеха новых предприятий. Существуют разные подходы к анализу результативности нового бизнеса. Например, в исследованиях [Kunkel, 1991; McDougall, 1987; Robinson, 1995; Sandberg, 1984, 1986; Stuart, Abetti, 1987] эмпирическим путем показано влияние выбранной стратегии нового предприятия и структуры отрасли на результативность деятельности компании. В более поздних исследованиях [Kunkel, 1991; McDougal, 1987; Robinson, 1995] представлены результаты, которые позволяют делать выводы об огромном влиянии на результативность компании взаимосвязи между стратегией компании и структурой отрасли. Другими словами, если рассматривать совместное влияние двух перемен — стратегии компании и структуры отрасли, — то это влияние будет намного сильнее, чем в случае рассмотрения влияния каждой из этих перемен по отдельности.

Другие факторы, такие как природа и качество предпринимательской команды [Timmons, 1977] и влияние предпринимателя-основателя [Roure, Keeley, 1990; Roure, Maidique, 1986; Virany, Tushman, 1986], рассматриваются в литературе как имеющие также большое значение на показатели результативности деятельности вновь созданных компаний. Хотя существует довольно обширный пласт исследований, в которых обнаружено до-

вольно ограниченная поддержка этим выводам (см. напр.: [Cooper, Gimeno-Gascon, Woo, 1994; Joyner, 1995; McGee, Dowling, Megginson, 1995; Roure, Keeley, 1990; Roure, Maidique, 1986; Stuart, Abetti, 1990]), по нашему мнению, характеристики предпринимателя-основателя компании или команды предпринимателей играют важную роль в повышении результативности деятельности компании.

На наш взгляд, одной из наиболее эффективных моделей, направленных на анализ показателей результативности деятельности новых компаний, является модель, представленная в работе [Teal, Hofer, 2003]. Исследовательская модель, разработанная этими авторами, основана на предшествующем варианте модели *результативности нового предприятия* (*New Venture Performance (NVP)*), которая описана в работе [Hofer, Sandberg, 1987] и подтверждена и усовершенствована в [McDougall, 1987; Kunkel, 1991; Robinson, 1995, 1998]. Данная модель включает в себя следующие переменные: 1) стратегия нового предприятия; 2) структура отрасли; 3) взаимодействие между стратегией предприятия и структурой отрасли. Рассмотрим коротко последовательность развития данной модели и теоретическую основу для новой модели, которая будет протестирована на эмпирических данных.

Сандберг [Sandberg, 1984; 1986] был первым исследователем, который эмпирическим путем доказал наличие влияния структуры отрасли и стратегии нового предприятия на результативность деятельности этого предприятия. В результате проведения интервьюирования основателей новых компаний и венчурных инвесторов Сандберг разработал теоретическую модель NVP, которая отражает критерии, используемые венчурными инвесторами для оценки нового бизнеса. Данную модель можно представить в виде формулы  $NVP = f(E, IS, VS)$ , где NVP — это результативность нового предприятия, E — предприниматель (Entrepreneur), IS — структура отрасли (Industry Structure), VS — стратегия компании (Venture Strategy). Анализ полученных данных показал, что самыми важными детерминантами NVP являются структура отрасли и стратегия компании. Он не обнаружил никакого влияния личности предпринимателя на результативность деятельности и на показатель NVP. Поэтому оконча-



#### 4.4. Факторы, влияющие на результативность деятельности новых компаний

тельная модель Сандберга выглядела следующим образом:  $NVP = f(IS \cdot VS, IS, VS)$ , где в дополнение к другим элементам появилась переменная  $IS \cdot VS$ , показывающая взаимодействие между структурой отрасли и стратегией компании.

В дальнейшем данная модель была усовершенствована в работе [McDougal, 1987], где автор представил восемь различных архетипов конкурентных стратегий новых компаний (Competitive Strategy — CS). МакДугал оставил в своей модели переменную структуры отрасли —  $IS$ , но добавил новую переменную — происхождение компании ( $VO$  — Venture Origin), которая направлена на изучение зависимого или независимого происхождения нового предприятия, т.е. является ли новая компания дочерним предприятием или полностью независима от других компаний.

Первоначальная теоретическая модель МакДугала выглядела следующим образом:  $NVP = f(VO, CS, IS)$ . Для тестирования своей модели автор использовал показатели возврата на инвестиции и рост доли рынка, в результате этого тестирования он обнаружил, что наибольшее влияние на результативность деятельности компании оказывают конкурентная стратегия и структура отрасли, поэтому окончательная модель представляла собой следующее равенство:  $NVP = f(CS, IS)$ , которое подтверждает результаты, полученные Сандбергом [Sandberg, 1984, 1986], показывающие влияние стратегии компании и структуры отрасли на показатель  $NVP$ . Несмотря на то, что исследование не выявило влияния происхождения компании на  $NVP$ , МакДугал отмечает, что «опыт, энергия, знания, мастерство и другие факторы, несомненно, должны играть центральную роль в успехе нового предприятия» [McDougal, 1987, p. 284], и заключает, что данные характеристики могут проявляться только через стратегию, которую предприниматель формулирует для нового бизнеса.

Кункел [Kunkel, 1991] продолжил исследование Сандберга и разработал классификацию для стратегий новых предприятий и структуры отрасли. В результате использования улучшенных переменных и классифицированных систем исследователь обнаружил, что взаимосвязь между стратегией компании и структу-

рой отрасли имеет наибольшее влияние на NVP. Однако он также сделал вывод о том, что показатель стратегии сильно влияет на NVP, в то время как показатель структуры отрасли имеет слабое влияние. Поэтому окончательная модель была сформулирована следующим образом:  $NVP = f(VS \cdot IS, VS, IS)$ .

Робинсон [Robinson, 1995] подтвердил выводы Кункела с помощью исследования базы данных компаний, впервые вышедших на фондовый рынок, и изучил различные периоды стратегий этих предприятий. Он также оценил различные показатели NVP, которые использовались в предыдущих исследованиях, и сделал вывод, что акционерная стоимость (Shareholder Value) — показатель, исчисляемый как разница на цену акции в конкретный период — является наиболее адекватным показателем измерения долгосрочной экономической стоимости компании.

В дополнение к описанным выше исследованиям существуют и другие эмпирические исследования, направленные на изучение влияния различных аспектов предпринимателя и предпринимательской команды основателей (Founding Entrepreneurial Team — ET) на результативность деятельности нового предприятия [Cooper, Gimeno-Gascon, Woo, 1994; McGee, Dowling, Megginson, 1995; Roure, Maidique, 1986; Stuart, Abetti, 1987, 1990; Virany, Tushman, 1986]. Таким образом, все восемь исследований обнаружили некоторое влияние предпринимателя или команды предпринимателей на NVP.

Обобщая имеющиеся подходы к анализу результативности деятельности новых предприятий, следует отметить, что результаты большинства эмпирических исследований выявили наличие влияния отдельных факторов, таких, как структура отрасли, тип стратегии и тип предпринимательской команды, на результативность деятельности компании. Однако не всегда обнаруживалась взаимосвязь между всеми факторами в целом и результатами деятельности (см., напр.: [Teal, Hofer, 2003]).

#### **Факторы результативности новых российских компаний.**

Целью настоящего исследования стало выявление факторов, влияющих на результативность вновь созданных компаний, которые впоследствии могли бы быть объединены в единую мо-

#### 4.4. Факторы, влияющие на результативность деятельности новых компаний

---

дель, описывающую влияние выявленных факторов на результативность компании. Поиск факторов производился по трем направлениям: факторы окружающей среды, стиль управления компанией и стратегическое поведение организации. В качестве показателя результативности деятельности новых компаний был взят показатель изменения объема продаж по сравнению с предыдущим периодом (период составил 2 года).

*Описание выборки исследования.* Сбор информации осуществлялся с помощью исследовательской компании «О+К» в декабре 2006 г. — марте 2007 г. Основная цель проведения эмпирического исследования была связана с изучением специфики формирования жизненных циклов российских компаний, созданных «с нуля» после 1991 г. Дополнительно в анкету были включены вопросы, связанные с другими направлениями научных исследований, в частности, вопросы корпоративного управления и организационных изменений.

Для формирования выборки были выделены 6 макроэкономических регионов РФ: Москва и Санкт-Петербург, Центр и Северо-Запад, Северный Кавказ, Поволжье, Урал, Сибирь и Дальний Восток, в каждом из которых случайным образом выбирается 100 респондентов. Для проверки корректности выборки по данному критерию в анкете предусмотрен закрытый вопрос о региональной принадлежности предприятия (организации).

На предприятиях опрашивались лица, принимающие решения, и прежде всего стратегические (топ-менеджмент компании или учредители). Это связано с характером вопросов и содержанием информации, необходимой для определения и описания стадии жизненного цикла организации.

Для целей настоящего исследования была сформирована подвыборка компаний, находящихся на ранних стадиях развития. В окончательный анализ попали 162 компании, которые возникли после 2001 г. В качестве определения новых предприятий мы использовали подход, предлагаемый в современной литературе, где новым считается предприятие, возраст которого составляет не более 6 лет. Для чистоты эксперимента и учитывая, что российские компании демонстрируют в большинстве своем ускоренные темпы роста, выборка была ограничена воз-

растом до 5 лет включительно. Ниже представлено распределение выборки по отраслям, типу компании и году создания компании.

Распределение выборки по отраслям показано в табл.4.2.

Таблица 4.2

**Распределение выборки по отраслям**

Отрасль	Частота	%
Производство	20	12,7
Строительство, транспорт, связь	29	18,4
Розничная торговля	27	17,1
Оптовая торговля	18	11,4
Услуги для индивидуальных потребителей	34	21,5
Услуги для организаций	30	19,0
<b>Итого</b>	<b>158*</b>	<b>100,0</b>

\*Примечание: 4 респондента затруднились ответить на вопрос об отраслевой принадлежности компании.

Распределение выборки по типу компаний показано в табл. 4.3.

Таблица 4.3

**Распределение выборки по типу компаний**

Тип компании	Частота	%
Мелкие компании	91	56,2
Средние компании	60	37,0
Крупные компании	11	6,8
<b>Итого</b>	<b>162</b>	<b>100,0</b>

#### 4.4. Факторы, влияющие на результативность деятельности новых компаний

Распределение выборки по году создания компании показано в табл. 4.4.

Таблица 4.4

##### Распределение выборки по году создания компании

Год создания	Частота	%
2001–2002	73	45,1
2003–2004	89	54,9
<b>Итого</b>	<b>162</b>	<b>100,0</b>

Компании, вошедшие в выборку, достаточно равномерно распределились по различным отраслям промышленности. В выборке доминируют мелкие и средние компании, которые суммарно составляют 93,2%. Разделение на группы происходило по численности персонала: 3–20 человек — мелкие компании, 21–100 — средние компании, 101 — более 500 — крупные компании. Преобладание мелких компаний в подвыборке молодых компаний является естественным. Относительно года создания компании в подвыборку вошли только компании, созданные в 2001–2002 и 2003–2004 гг. Из подвыборки пришлось исключить компании, созданные в период 2005–2006 г., так как респонденты, представляющие эти компании, не могли оценить изменения в объеме продаж, которые произошли в компании с 2004 г., что в нашем исследовании являлось зависимой переменной, влияние на которую различных факторов и оценивалось в ходе анализа.

*Анализ пригодности шкал.* Для того чтобы оценить пригодность шкал для анализа, был посчитан коэффициент Альфа Кронбаха. Он рассчитывался по всем вопросам, которые впоследствии анализировались, и получился равным 0,659. Считается, что если коэффициент Альфа Кронбаха больше 0,6, то шкалы являются пригодными для анализа. В нашем случае 0,659 больше, чем 0,6, что позволяет продолжить работу с имеющимися данными. Более того, была выполнена оценка изменения коэффициента Альфа Кронбаха при последовательном удалении одного из вопросов. Данная процедура показала, что при удале-

нии одного из вопросов не происходит серьезных положительных или отрицательных изменений в коэффициенте Альфа Кронбаха, который при любом удаленном вопросе остается выше 0,6. Это позволило не исключать ни одного из выбранных вопросов из дальнейшего процесса анализа.

*Методика обработки данных.* Для анализа данных использовался однофакторный дисперсионный анализ, который вычисляет F-критерий, что позволяет определить уровень значимости влияния одной переменной на другую. В данном исследовании проводилась последовательная оценка значимости влияния каждого из отобранных факторов на зависимую переменную, которая отражает результативность функционирования предприятия. В нашем случае в качестве зависимой переменной был взят показатель изменения объема продаж по сравнению с предыдущим периодом, а конкретно — начиная с 2004 г.

В качестве независимых переменных были взяты факторы, которые могут быть объединены в три основные группы: факторы окружающей среды, стиль управления компанией, стратегическое поведение. Вопросы, описывающие тот или иной фактор, имеют в данном исследовании порядковую шкалу Лайкерта, или шкалу наименований.

Смысл использования однофакторного дисперсионного анализа заключается в определении того, является ли влияние фактора на зависимую переменную статистически значимым или нет. На основании подобной информации можно делать вывод о наличии набора переменных, которые определяют результативность компании и впоследствии могут быть дополнены другими факторами и связаны в единую модель, описывающую детерминанты успеха молодых компаний.

**Анализ результатов исследования.** Рассмотрим результаты анализа трех групп факторов: окружающей среды, стиля управления компанией и типа стратегического поведения.

*Факторы окружающей среды.* Для анализа степени влияния окружающей среды на результативность компании оценивались следующие переменные: наличие в отрасли кризиса, наличие роста объемов производства за счет роста спроса или притока государственных инвестиций, сила конкуренции в отрасли. Бо-

#### 4.4. Факторы, влияющие на результативность деятельности новых компаний

---

лее того, враждебность отраслевой среды оценивалась на основе показателей степени предсказуемости, агрессивности и изменчивости окружающей среды.

Характеристика отрасли измерялась на основе наличия в отрасли кризиса или, наоборот, роста производства, обусловленного либо ростом спроса, либо увеличением государственного финансирования. Наличие кризиса показывало уровень враждебности отраслей среды, а наличие роста указывало на развитие отрасли, что по идее должно было стать благоприятным фактором для функционирования компании. Кроме того, респонденты оценивали силу конкуренции в отрасли. Предполагалось, что наличие сильной конкуренции должно было стать значимым фактором, противодействующим развитию молодой компании. Каждый из данных вопросов оценивался респондентами по шкале от «совершенно не согласны» до «полностью согласны».

Показатели предсказуемости внешней среды оценивались на основе пяти групп утверждений относительно предсказуемости поведения поставщиков, конкурентов, потребителей, регулирующих органов и ситуации на финансовых рынках. Все показатели измерялись по пятибалльной шкале от «абсолютно непредсказуемого поведения» до «абсолютно предсказуемого поведения». Предсказуемость поведения поставщиков, конкурентов, потребителей, регулирующих органов и ситуации на финансовых рынках описывалась несколькими вопросами относительно предсказуемости любого из данных факторов. Для анализа группа вопросов по каждой из переменных объединялась в одну с помощью вычисления средней оценки предсказуемости по каждому из факторов, где более высокая средняя оценка свидетельствовала о более предсказуемом поведении, а менее высокая — о более высокой непредсказуемости переменной. Таким же образом была вычислена общая оценка предсказуемости окружающей среды.

Показатели агрессивности окружающей среды оценивали агрессивность поведения поставщиков, конкурентов, потребителей, регулирующих органов и ведомств, общественных организаций и движений. Все показатели оценивались по шкале от «очень агрессивное поведение» до «совсем неагрессивное пове-

дение». Также аналогично предыдущему показателю была вычислена средняя оценка агрессивности окружающей среды, которая также стала одной из независимых переменных.

В рамках выявления значимости изменчивости окружающей среды оценивались следующие показатели: изменения вкусов и предпочтений потребителей, изменения в продуктах, технологии производства, законодательстве. Оценка проводилась по шкале от «очень высокий темп изменений» до «очень низкий темп изменений». Общая средняя оценка изменчивости окружающей среды также была вычислена.

В результате оценки статистической значимости каждого из факторов были получены результаты, отраженные в табл. 4.5.

В табл. 4.5 представлены данные, полученные вследствие применения однофакторного дисперсионного анализа. Жирным цветом выделены те факторы, влияние которых на результативность компании оказалось статистически значимым.

Как видно из результатов анализа, отраслевой кризис или, наоборот, рост объемов производства из-за увеличения спроса влияют на результативность работы молодой компании. Данный результат довольно естественен. Если отрасль находится на подъеме, то молодой компании гораздо легче успешно функционировать на рынке, увеличивая объем своих продаж, чем если отрасль переживает спад или кризис, что делает эти факторы статистически значимыми для успеха молодой компании.

Кроме того, в число статистически значимых критериев попали такие факторы, как «Предсказуемость поведения регулирующих органов» и «Предсказуемость ситуации на финансовых рынках». Данный результат может в какой-то степени указывать на российскую специфику функционирования молодых предприятий. Непредсказуемость поведения регулирующих органов и изменения ситуации на финансовых рынках может оказать сильнейшее влияние на результаты работы молодой компании. Такое восприятие данных вопросов, вероятно, можно назвать наследием 90-х гг., которые характеризовались финансовыми кризисами и чиновничьим произволом. Тем не менее данные факторы даже у компаний не старше 2002 г. являются наиболее значимыми с точки зрения результативности работы предприятия.



#### 4.4. Факторы, влияющие на результативность деятельности новых компаний

Таблица 4.5

##### Оценка значимости факторов окружающей среды

Фактор	F-критерий	Значимость
<b>Наличие кризиса в отрасли</b>	<b>5,634</b>	<b>,000</b>
<b>Рост объемов производства из-за увеличения спроса</b>	<b>5,530</b>	<b>,000</b>
Рост объемов производства из-за увеличения государственных инвестиций	,138	,968
Конкуренция в отрасли	1,912	,111
Предсказуемость поведения поставщиков	,471	,970
Предсказуемость поведения конкурентов	1,483	,096
Предсказуемость поведения потребителей	,747	,650
<b>Предсказуемость поведения регулирующих органов</b>	<b>1,709</b>	<b>,024</b>
<b>Предсказуемость ситуации на финансовых рынках</b>	<b>2,416</b>	<b>,004</b>
Предсказуемость окружающей среды	,692	,948
Агрессивность поведения поставщиков	,300	,878
Агрессивность конкурентов	,592	,669
Агрессивность поведения потребителей	,755	,556
Агрессивность поведения регулирующих органов	,258	,905
Агрессивность поведения общественных организаций и движения	,894	,470
<b>Агрессивность окружающей среды</b>	<b>1,571</b>	<b>,050</b>
Изменения вкусов и предпочтений потребителей	,229	,922
Изменения в продуктах	,817	,516
Изменения в технологии производства	,259	,904
Изменения в законодательстве, регулирующем рынок	,669	,615
Изменчивость окружающей среды	,933	,446

Любопытные результаты получились при оценке агрессивности. Как видно из табл. 4.5, агрессивность внешней среды оказывает статистически значимое влияние на результативность компании. Однако при анализе компонентов, на основе которых построена оценка агрессивности окружающей среды, выясняется, что влияние каждого из них в отдельности не является статистически значимым для результативности молодой компании. Подобное расхождение, без сомнения, заслуживает внимания и более пристального изучения.

Влияние остальных факторов оказалось статистически незначимым. Результаты анализа показывают, что конкуренция в отрасли, предсказуемость поведения поставщиков, конкурентов, потребителей и изменчивость окружающей среды не оказывают статистически значимого влияния на результативность работы нового предприятия.

*Стиль управления компанией.* Стиль управления компанией рассматривался в зависимости от уровня формализации и централизации управления компанией, а также оценивалась значимость того, кто управляет компанией.

Формализация означает степень, с которой коммуникации и процедуры в организации отражены в письменном виде [Daft, 1986; Pugh, et al., 1973]. В соответствии с работами [Pugh et al., 1973; Hanks, Chandler, 1995] формализация включает в себя несколько аспектов: 1) сформулированные процедуры, правила, должностные инструкции (включая контракты, соглашения и др.); 2) операционализацию процедур, которые относятся к принятию решений и обработке информации. В нашем исследовании уровень формализации измерялся на основе вопросов, адаптированных из работы [Hanks, Chandler, 1995]. Респондентам предлагался список утверждений о наличии в компании документированных политики, процедур, положений о подразделениях и организационной структурной схеме. Ответы фиксировались по пятибалльной шкале от «совершенно не согласен» до «полностью согласен». Впоследствии выводилась суммарная средняя оценка уровня формализации, более высокая оценка по которой подразумевала более высокий уровень формализации, а более низкий — меньшую формализацию работы компании.

#### 4.4. Факторы, влияющие на результативность деятельности новых компаний

Централизация управления компанией измерялась также на основе пяти утверждений, отражающих степень вовлеченности генерального директора во все процессы принятия решений от участия в принятии только стратегических решений до вовлеченности в ежедневное оперативное управление. Централизация также оценивалась по пятибалльной шкале «совершенно не согласен» до «полностью согласен». Общий показатель централизации вычислялся как среднее из ответов на предложенные вопросы. Большая оценка показывала более высокий уровень централизации управления.

Кроме того, была проанализирована статистическая значимость ответов на вопрос о том, кем принимаются ключевые решения в компании. Шкала данного вопроса включала в себя наименования основных органов, принимающих ключевые решения в организации.

Оценка статистической значимости влияния данных факторов отражена в табл. 4.6.

Таблица 4.6

##### Оценка значимости факторов стиля управления компанией

Фактор	F-критерий	Значимость
Формализация	,933	,563
<b>Централизация</b>	<b>1,854</b>	<b>,013</b>
<b>Единолично главой компании</b>	<b>4,911</b>	<b>,028</b>
Группой топ-менеджеров	,203	,653
Общим собранием акционеров	,300	,584
Советом директоров	,249	,618
<b>Владельцами компании</b>	<b>6,339</b>	<b>,013</b>
<b>Менеджерами среднего звена</b>	<b>6,119</b>	<b>,014</b>
Целевыми группами/проектными командами	,008	,930

Полученные результаты указывают на то, что централизация управления является статистически значимым фактором, оказывающим существенное влияние на результативность ком-

пании. Более того, этот результат подкрепляется анализом ответа на вопрос, кем управляется компания. Как видно из табл. 4.6, статистически значимое влияние на результативность компании оказывает единоличное управление компанией ее главой, владельцами или менеджерами среднего звена. Данные факторы подчеркивают ориентированность на высокую централизацию управления.

Подобные результаты выглядят довольно логичными, так как на ранних стадиях жизненного цикла компании роль и вклад ее создателя (создателей) в успех очень значителен. Управление в молодых компаниях, преимущественно небольших, сильно централизовано, большинство решений принимается при непосредственном участии ее руководителя и создателя. В свою очередь, коллегиальное управление не оказывает статистически значимого влияния на результативность компании, так как такой тип управления компанией можно считать нетипичным для компании в первые годы ее существования, когда любое действие иницируется волей основателя компании.

Также необходимо отметить, что уровень формализации, как показали результаты исследования, не оказывает статистически значимого влияния на результативность компании. Отчасти это объясняется тем, что данная выборка составлена преимущественно из молодых компаний, которые пока в силу специфики стадии жизненного цикла, возможно, не рассматривают формализацию как проблему на пути улучшения результатов функционирования компании.

**Стратегическое поведение.** Для того чтобы отнести компанию-респондента к одному из четырех типов стратегического поведения, следует воспользоваться концепцией типов стратегического поведения организаций, созданной Р. Майлсом и Ч. Сноу в конце 70-х гг. прошлого столетия, основные положения которой наиболее полно изложены в книге «Организационная стратегия, структура и процесс» [Miles, Snow, 1978]. Главное предположение авторов состоит в том, что выживание и процветание организации предполагает ее постоянную адаптацию к условиям внешней среды. С их точки зрения адаптация предполагает последовательное решение трех основополагающих проблем:

#### 4.4. Факторы, влияющие на результативность деятельности новых компаний

---

предпринимательской, производственной (или инженерной) и административной.

В результате решения этих трех основополагающих проблем возникает так называемый *цикл адаптации*, который способствует созданию и поддержанию *определенного типа стратегического поведения*: определенный способ решения предпринимательской проблемы фактически диктует организации необходимость определенного способа решения производственной (инженерной) и административной проблемы; в противном случае возможности организационной адаптации и выживания в рыночной среде серьезно ухудшаются. В свою очередь, осуществленный в рамках решения административной проблемы выбор организационной структуры ограничивает возможности выбора вариантов решения предпринимательской проблемы в связи с происходящими во внешней среде изменениями. В результате организация, пройдя через достаточное число адаптивных циклов, приобретает отчетливые черты одного из четырех типов, идентифицированных авторами в результате проведенного ими эмпирического исследования, — *защитника, разведчика, аналитика, реактора* в зависимости от подхода к решению предпринимательской, производственной или административной проблемы.

Тип стратегического поведения измерялся на основе утверждений, в которых оценивался тот или иной подход или отношение компании к обновлению продуктов (услуг) и инновациям в целом, реакции на угрозы со стороны внешней среды, мониторингу рынка, контролю за издержками. По каждому типу стратегического поведения респондентам предлагались четыре взаимоисключающих друг друга вопроса. Ответы оценивались по пятибалльной шкале от «совершенно не согласен» до «полностью согласен». В дальнейшем по вопросам, относящимся к тому или иному типу стратегического поведения, вычислялась средняя оценка, более высокий показатель по которой указывал на большую склонность к данному типу стратегического поведения компании.

Проведенный дисперсионный анализ дал следующие результаты (табл. 4.7):

Таблица 4.7

**Оценка значимости факторов стратегического поведения**

Фактор	F-критерий	Значимость
Защитник	,750	,730
<b>Разведчик</b>	<b>1,810</b>	<b>,027</b>
Аналитик	1,555	,084
Реактор	,867	,607

Как видно из табл. 4.7, только тип стратегического поведения «разведчик» оказывает статистически значимое влияние на такой показатель результативности компании, как объем продаж. Данный результат тоже представляется достаточно логичным, так как данный тип стратегического поведения ориентирован на инновационность и креативность, постоянное обновление продукции и мониторинг рынка с целью отвечать самым передовым потребностям потребителей и находить новые рынки и рыночные ниши для своей продукции. Такой тип поведения, естественно, является достаточно характерным для молодых компаний и, вероятно, должен способствовать росту объема продаж компании.

Остальные данные в таблице тоже предлагают рациональное объяснение связи между типом стратегического поведения и результативностью компании. Стратегический тип «защитник» предполагает стабильность, качество, меньшее внимание к требованиям рынка и постоянный контроль за издержками. Подобный тип не способствует росту объема продаж, что и показал уровень статистической значимости влияния данного показателя на результативность компании.

Стратегический тип «Реактор» ориентирован на реагирование на возможные угрозы со стороны рынка с целью удержать позиции компании. Этот тип поведения в классификации Майлса и Сноу считается самым неудачным для развития компании. Результаты анализа подтверждают, что данный тип стратегического поведения не оказывает статистически значимого влияния на результаты работы компании.

Тип поведения «аналитик» представляет собой сочетание «разведчика» с «защитником». Данный тип направлен на поиск баланса между инновационностью и стабильностью, риском и

#### 4.4. Факторы, влияющие на результативность деятельности новых компаний

защищенностью. Хотя, согласно результатам анализа, данный тип стратегического поведения не оказывает статистически значимого влияния на результативность компании, можно отметить, что результат оценки довольно близок к уровню статистической значимости, равному 0,05.

*Многомерная модель.* Для создания многомерной модели и выявления значимости всех выделенных независимых переменных был проведен многомерный регрессионный анализ, результаты которого представлены в табл. 4.8. и 4.9.

Таблица 4.8

Сводка для модели

Модель	R	R квадрат	Скорректированный R квадрат	Стандартная ошибка оценки
1	,553*	,305	,254	1,971

\*Предикторы: (константа) Prospectors, B24C: Владельцами компании, Агрессивность окружающей среды, B24C: Менеджерами среднего звена, 12.1. Наша отрасль переживает острый кризис (спад производства, массовые увольнения, отсталая техническая база), уровень централизации решений, предсказуемость ситуации на финансовых рынках, 12.4. В нашей отрасли наблюдается рост объемов производства из-за увеличения спроса на продукцию, B24C: Единолично главой компании, Предсказуемость поведения региональных органов и ведомств.

Таблица 4.9

Результаты дисперсионного анализа

Модель	Сумма квадратов	Степень свободы	Средний квадрат	F	Значимость
Регрессия	232,395	10	23,239	5,982	,000*
Остаток	528,313	136	3,885		
Итого	760,707	146			

\*Зависимая переменная: Насколько упал/вырос объем продаж.

Предикторы: (константа) Prospectors, B24C: Владельцами компании, Агрессивность окружающей среды, B24C: Менеджерами среднего звена, 12.1. Наша отрасль переживает острый кризис (спад производства, массовые увольнения, отсталая техническая база), уровень централизации решений, предсказуемость ситуации на финансовых рынках, 12.4. В нашей отрасли наблюдается рост объемов производства из-за увеличения спроса на продукцию, B24C: единолично главой компании, предсказуемость поведения региональных органов и ведомств.

Необходимо отметить, что построение интерактивной многомерной модели предпринималось многими авторами, в том числе [Sandberg, 1984; McDougall, 1988; Kunkel, 1991; Robinson, 1995; Teal, Hofer, 2003]. Практически всем удалось доказать, что существует значимая взаимосвязь между выделенными факторами, такими, как стратегия компании, факторы окружающей среды и стиль предпринимательской команды. Однако в работе [Teal, Hofer, 2003] отмечается, что такой взаимосвязи не было обнаружено. Причины, которые выдвигают авторы в качестве объяснения такого неожиданного результата, — особенности анализируемой выборки. Дело в том, что в данном исследовании изучались новые компании, которые оперируют в молодых и быстрорастущих отраслях с самыми высокими темпами роста согласно рейтингу *Inc. 100*, таких, например, как высокотехнологичное производство, в то время как предыдущие исследования концентрировались на изучении новых компаний в зрелых, медленно растущих индустриях. В связи с этим авторы предполагают, что в анализе были учтены не все факторы, влияющие на результативность деятельности новых предприятий.

#### 4.5. Выводы

Компании, находящиеся на ранних стадиях своего развития, обладают рядом характеристик, которые влияют на их функционирование. Такие черты, как новизна компании, ее небольшой размер, неопределенность и турбулентность внешней среды, и как следствие — уязвимость и неспособность принимать всегда правильные решения, довольно часто приводят к преждевременной смерти молодых компаний. Зарубежные ученые уже довольно продолжительное время проводят исследования в попытке обнаружить факторы, которые определяют будущий успех нового предприятия и влияют на результативность его деятельности. Нами была предпринята попытка выявления факторов, влияющих на результативность деятельности российских новых предприятий, возраст которых не старше 5 лет. В результате анализа собранных данных по 162 российским компаниям были сделаны предварительные выводы о том, что наиболее зна-



чимыми показателями, которые оказывают влияние на результаты деятельности новых предприятий, оказались следующие.

Среди факторов окружающей среды:

- ♦ наличие кризиса в отрасли;
- ♦ увеличение спроса на продукцию (услуги);
- ♦ предсказуемость поведения регулирующих органов;
- ♦ предсказуемость ситуации на финансовых рынках;
- ♦ агрессивность окружающей среды.

Среди факторов, определяющих стиль управления компанией:

- ♦ уровень централизации;
- ♦ единоличное управление владельцем (или владельцами) бизнеса;
- ♦ наличие менеджеров среднего звена и их участие в управлении.

Относительно типа стратегического поведения был сделан вывод о том, что только стратегия разведчика, по классификации Майлза и Сноу [Miles, Snow, 1978], оказывает значимое воздействие на результаты деятельности новой компании. Кроме того, была проведена проверка значимости совместного влияния всех этих факторов, что в ряде зарубежных исследований не нашло своего подтверждения, несмотря на значимость каждого фактора в отдельности (см., напр.: [Teal, Hofer, 2003]).

В зарубежных исследованиях, посвященных анализу результативности деятельности новых компаний, уже довольно давно существует модель, которая тестируется на протяжении последних десятилетий. Факторы, которые рассматриваются в модели в качестве независимых переменных, — стратегия компании, структура отрасли и стиль предпринимательской команды. В качестве зависимой переменной рассматривается показатель стоимости акций или ценности для акционеров. В нашем исследовании была предпринята попытка выделения факторов, влияющих на показатели результативности деятельности новых предприятий, т. е. представленная модель содержит совершенно другие факторы, которые оказались значимыми для молодых российских компаний. Кроме того, удалось доказать, что все эти

факторы оказывают влияние на результативность деятельности новых предприятий не только каждый по отдельности, но и их взаимосвязанная модель также является значимой.

Очевидно, что необходимы дополнительные исследования по выявлению других факторов и в других сочетаниях, которые влияют на результаты деятельности новых предприятий в России. Наиболее перспективными направлениями исследований в данной области, на наш взгляд, являются: во-первых, создание модели результативности деятельности новых компаний с различными зависимыми переменными, которые бы более полно отражали результаты деятельности компании, например, показатель прибыльности или рентабельности и др.; во-вторых, более пристальное изучение стиля управления и влияния ухода основателя компании на результаты деятельности; в-третьих, изучение влияния структуры отрасли и темпов ее роста на новые компании; наконец, в-четвертых, изучение процесса перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту и его влияние на показатели результативности деятельности новых российских компаний.

## **Глава 5**

### **СТАДИЯ РОСТА ЖЦО: ХАРАКТЕРИСТИКИ СТАДИИ И «БОЛЕЗНИ РОСТА»**

Происходящие процессы в современных российских компаниях свидетельствуют о том, что многие из них вступили в стадию быстрого роста и дальнейшего перехода от предпринимательского стиля управления к профессиональному. Подтверждением этому факту является проведенное эмпирическое исследование особенностей формирования жизненных циклов российских компаний, которое показало, что подавляющее большинство компаний, созданных «с нуля», в настоящий момент находятся на этапах роста и формализации. Более того, процесс роста нередко сопровождается болезненными проблемами или другими негативными последствиями. Актуальность данной темы демонстрирует растущий интерес консультационных фирм к проведению широкомасштабных исследований в России, посвященных управлению ростом.

Глава посвящена более детальному изучению второй стадии жизненного цикла организации — стадии роста. Структурно глава состоит из пяти частей. В первой части анализируются основные направления исследований, посвященных феномену роста молодых компаний. Вторая часть содержит анализ исследований консультационных фирм, которые были направлены на изучение процессов управления ростом в российских компаниях. Третья посвящена рассмотрению специфических типов роста компаний, их достоинств и недостатков. В четвертой части представлена методика измерения «болезней роста», применение ко-

торой проиллюстрировано на примере одной из быстрорастущих Санкт-Петербургских компаний «Чайная ложка». В пятой части главы представлены основные выводы.

### **5.1. Феномен роста молодых компаний: анализ основных зарубежных исследований**

Несмотря на то, что в последние годы проводится довольно много исследований, посвященных растущим компаниям, большинство ученых, изучающих данную проблему, отмечают, что довольно сложно выделить последовательную картину такого явления, как феномен роста молодых компаний, в том числе фирм малого бизнеса [Ardishvili et al., 1998; Delmar, 1997; Storey, 1994; Wiklund, 1998]. Одной из наиболее удачных попыток обобщения всего массива литературы, посвященной проблеме роста компаний малого бизнеса, является работа [Davidsson, Wiklund, 2000]. Данная проблема довольно широко обсуждается в теории жизненных циклов организаций, причем в подавляющем большинстве моделей ЖЦО выделяется стадия роста, которая возникает сразу же после стадии рождения, или становления, и характеризуется довольно высокими темпами роста.

Прежде чем переходить к обсуждению самого явления, попытаемся определить: что же такое «рост фирмы» и каким образом можно его измерить? Например, Эдит Пенроуз характеризует феномен роста следующим образом: «Термин "рост" используется обычно в двух различных значениях. Это иногда означает просто увеличение количества; например, когда говорят о "росте" объемов производства, экспорта и продаж. С другой стороны, этот термин используется в его первичном значении, подразумевающим увеличение размера или усовершенствования в качестве за счет развития, родственного естественным биологическим процессам, в которых взаимодействующий ряд внутренних изменений приводит к увеличению размера, сопровождаемого изменениями в характеристиках растущего объекта» [Penrose, 1959, p. 1]. Это различие очень важно с точки зрения данной работы. Большинство исследований, в основном, направлено на объяснение количественных изменений роста и не

рассматривает другие аспекты процесса роста компаний. Рассмотрим, как феномен роста представлен в современной литературе.

**Разнородность роста.** Даже если ограничиться рассмотрением феномена роста как «изменения в количестве», рост остается многогранным явлением. Например, в работе [Delmar, Davidsson, Gartner, 2003] обсуждается разнородность в исследованиях относительно конкретных показателей роста и уместности применения этих различных мер с точки зрения определенных теорий. Далее рассматривается разнородность в регулярности или нерегулярности роста с течением времени и в типе роста (органический или основанный на поглощениях). На основе эмпирического исследования авторы показывают, что среди 10% «фирм с самыми высокими темпами роста», которые были выбраны согласно шести различным индикаторам роста, очень немногие были классифицированы как «фирмы с высоким темпом роста» независимо от того, какой критерий использовался. В основе этого вывода лежат очень низкие корреляции между некоторыми из индикаторов роста. Посредством кластерного анализа выделяются семь различных типов «фирм с высоким темпом роста», которые показывают различные модели роста и характерные особенности.

Исследователи делают заключение, что устойчивый рост — многомерное явление и различные формы роста могут иметь различные детерминанты и последствия. Следовательно, эти формы нуждаются в различных теоретических объяснениях [Davidsson, Wiklund, 2000]. В частности, в работе [Delmar, Wiklund, 2003] обсуждается, что рост может принимать различные формы в терминах вертикальной интеграции, связанной или несвязанной диверсификации, или достигнут через лицензирование, альянсы и совместные предприятия [Killing, 1978; Levie, 1997; Roberts, Berry, 1985].

В данной работе под растущей фирмой (если не будет обозначено иначе) мы будем понимать такую фирму, которая демонстрирует устойчивый рост в продажах в течение значительного промежутка времени и который сопровождается увеличением числа сотрудников и активов таким образом, что ус-

ложняются организационные и управленческие аспекты деятельности.

**Рост и предпринимательство.** Некоторые авторы считают, что «рост — это сущность предпринимательства» [Sexton, 1997, p. 97], рассматривая отношения между ростом и предпринимательством как непереносимое условие. Другие ученые делают различия в росте продаж критерием для деления между предпринимательскими и непредпринимательскими фирмами [Birch, 1987; McDougall et al., 1994]. В работе [Davidsson, 1989a] утверждается, что фирма, в которой владелец-менеджер имеет выбор, ведущий к росту, является более предпринимательской, чем та, в которой владелец-менеджер этого выбора не имеет, либо все альтернативы являются одинаково реализуемы. В более поздних работах [Davidsson, Delmar, Wiklund, 2002] более глубоко анализируются отношения между ростом и предпринимательством и делается вывод, что если предпринимательство понимается как процесс создания новых организаций [Gartner, 1988; Gartner, Carter, 2003], то рост не является формально частью определения этого явления (см., напр.: [Meyer, Neck, Meeks, 2002]).

Однако, поскольку большинство стартапов остаются во владении одного человека и в конечном счете — небольшими фирмами на протяжении всего существования [Aldrich, 1999; Reynolds, White, 1997], то имеет смысл рассматривать в рамках предпринимательства так называемый «ранний рост», иначе исследования в области предпринимательства упустят такой важный промежуток, как существование организации между созданием компании и установившейся организацией. В случае, когда предпринимательство определяется как создание новой экономической деятельности [Low, MacMillan, 1988; Shane, Venkataraman, 2000; Stevenson, Jarillo, 1990], устойчивый рост рассматривается как предпринимательский аспект только с точки зрения запуска новых продуктов или услуг. Если же речь идет об увеличении объема производства существующих продуктов или о приобретении новых бизнесов через слияния и поглощения, то в данном случае рост не является аспектом предпринимательства [Davidsson, 2003, 2004].

**Подходы к измерению роста.** Рассмотрим различные подходы к измерению роста фирмы.

*Оценка изменений в количестве.* Рост — явление, которое обязательно случается с течением времени. Следовательно, устойчивый рост должен изучаться с помощью лонгитюдных исследований по крайней мере для того, чтобы оценить факторы, которые влияют на результаты роста, т. е. на изменения в размере. Несмотря на этот факт, большое количество предыдущих исследований роста носило фактически локальный, или одномоментный, характер. Это означает, что исследователи были вовлечены в «предсказание прошлого» или делали сильные предположения о причинах устойчивого роста в течение долгого времени. Исследования, которые оценивают рост от более раннего промежутка времени до времени исследования, также подчинены выбору (успех) и непредусмотрительности (ретроспектива). Следовательно, более интересным является анализ литературы, в которой представлены лонгитюдные эмпирические исследования.

С точки зрения подхода к измерению роста как «изменения в количестве» существует разнообразный набор индикаторов, среди которых — объем продаж, количество персонала, количество активов, объем выпуска, доля рынка и прибыль [Ardishvili et al., 1998; Delmar, 1997; Weinzimmer, Nystrom, Freeman, 1998; Wiklund, 1998]. В отраслевых исследованиях приемлемыми считаются даже более специализированные измерители, такие как количество мест в ресторанах и театрах, количество транспортных средств в компаниях-перевозчиках или в компаниях, предлагающих прокат автомобилей [Bolton, 1971]. Среди доступных альтернатив исследователь имеет выбор: а) создать мультипликативный индикатор; б) использовать альтернативные показатели отдельно; в) найти один наилучший индикатор. Если рост воспринимается как латентное явление с некоторыми общими причинами, но альтернативными проявлениями, имеет смысл использовать мультипликативный индикатор [Davidsson, 1991]. Основная причина такого вывода заключается в том, что одни и те же факторы могут способствовать или препятствовать росту фирмы, однако рост в разных фирмах может проявляться по-

разному, например, в одних фирмах — через радикальное увеличение товарооборота без больших изменений в активах или в численности персонала, в то время как в других — через умеренный рост и изменения в активах, численности персонала и продажах. В данной ситуации использование мультипликативного индикатора через три показателя является наиболее адекватным для изучения концепции роста фирмы. Если бы использовался только один индикатор, то, возможно, были бы получены искаженные результаты.

С другой стороны, очевидно, что определенные факторы будут влиять на разные показатели роста фирмы, например, одни будут связаны с ростом в продажах и доле рынка, в то время как другие — в численности персонала и прибыли. Таким образом, необходимо также выявлять и анализировать различные индикаторы роста отдельно [Delmar, 1997]. Например [Chandler, McKelvie, Davidsson, 2005] успешно используют теорию транзакционных издержек для объяснения причин, по которым одновременно увеличивается и рост продаж, и численность персонала, либо они растут по отдельности.

В то же время если исследование нуждается в использовании единственного индикатора роста, то наиболее популярным показателем является показатель роста продаж [Ardishvili et al., 1998; Hoy, McDougall, Dsouza, 1992; Weinzimmer et al., 1998; Wiklund, 1998]. Данный показатель является наиболее общим из всех известных альтернатив, поскольку все коммерческие фирмы должны иметь продажи, чтобы выжить. Согласно [Barkham et al., 1996], этот индикатор используют практически все собственники-менеджеры малых предприятий.

Кроме того, можно утверждать, что рост в объемах продаж часто предшествует увеличению других показателей, например активов и числа занятых, что, в свою очередь, приводит к увеличению доли рынка и прибыли [Flamholtz, 1986]. В работе [Delmar, 1997] утверждается, что индикатор объема продаж является одним из наиболее популярных измерителей роста и отражается в 30,9% исследований, которые были им проанализированы. Почти таким же популярным является показатель роста численности персонала — его использовали в 29,1% рассмотренных



исследований. Поскольку показатель численности персонала очень удобен для целей некоторых исследований, например, изучения роста занятости благодаря развитию предпринимательства ([Davidsson, Wiklund, 2000], этот индикатор, вероятно, часто используют по причине недоступности других данных<sup>1</sup>. Лишь немногие менеджеры и предприниматели воспринимают рост числа занятых как самоцель [Gray, 1990; Wiklund, 1998; Robson, Bennett, 2000]. Кроме того, заметной тенденцией в современном бизнесе является аутсорсинг, и не всегда рост в численности персонала позитивно коррелируется с увеличением объемов продаж [Delmar, Davidsson, Gartner, 2003].

Другие индикаторы применяются реже, например, показатель «доля рынка» в качестве индикатора роста может быть неоднозначным в интерпретации, поскольку различия в доле на рынке могут быть несопоставимы для маленьких и больших фирм, так же как и сравнение долей для фирм, работающих на различных рынках. Ценность активов варьируется также для различных отраслей, и особенно трудно использовать этот показатель в тех случаях, где ключевым активом является знание. Довольно трудно сравнивать в различных отраслях и объем производства. Прибыль как универсальный показатель отражает много других аспектов деятельности фирмы, исключая ее размер. Кроме того, вполне допустимо для растущей фирмы быть нерентабельной [Davidsson, Steffens, Fitzsimmons, 2005].

Несмотря на то, что объем продаж может быть универсальным индикатором роста, не всегда он является наилучшим для исследования. Например, Эдит Пенроуз утверждала почти полвека назад, что «не существует способа измерения объема увеличения или даже размера фирмы, который не обладал бы серьезными ограничениями» [Penrose, 1959, p. 199]. Например, высокотехнологичные компании зачастую не в состоянии демонстрировать высокие показатели роста продаж или доходов в течение длительного периода времени. В то же время в течение этого

---

<sup>1</sup> Данная проблема особенно актуальна для исследований российских компаний. В нашем случае примерно 30% респондентов отказались отвечать на вопросы относительно объемов продаж и темпов их роста.

времени они могут расти в терминах активов (включая активы типа знаний, такие, как патенты) и численности персонала. В других случаях показатели доходов могут увеличиваться за счет приобретения прибыльного бизнеса и не отражать изменений в объемах продаж. Кроме того, еще одной сложностью является использование показателя продаж при проведении сравнительных исследований в разных странах и/или в разные периоды времени вследствие различий в темпах инфляции. Таким образом, вместо того чтобы использовать объем продаж в качестве измерителя роста только потому, что другие предложили это, исследователям стоит серьезно подумать, какой индикатор подойдет лучше всего для конкретного исследования с точки зрения его целей и объекта исследования.

Нужно отметить, что многие исследования, посвященные росту, не учитывают различия между органическим ростом и ростом посредством поглощений [Delmar, Davidsson, Gartner, 2003]. На самом деле это является критическим различием в случае, когда ключевой интерес исследования находится на социальном уровне, поскольку рост на основе приобретения сам по себе не приносит никакого чистого дохода с точки зрения экономики. Также в исследованиях на уровне фирмы это различие требует пристального внимания в связи с тем, что механизмы и последствия этих двух форм роста будут иметь различное управленческое применение [Levie, 1997; Penrose, 1959]. Поэтому, если процедура сбора данных позволяет отделять органический рост от роста через поглощения, то необходимо воспользоваться такой возможностью.

Кроме выбора индикатора, на результаты исследования могут повлиять выбранные методы обработки данных. Это является дополнительной причиной выделения и анализа различных индикаторов для того, чтобы обнаружить эти различия [Delmar, 1997; Weinzimmer, Nystrom, Freeman, 1998]. В частности, обнаружилось, что последствия роста фирмы в размерах различаются в зависимости от того, используется абсолютный или относительный показатель измерения. Можно утверждать, что некоторые исследователи избегают такой проблемы, поскольку понимают подобные осложнения и используют размер в качестве

контрольной переменной. В то же время диапазон независимых переменных, которые тестируются в исследовании, может влиять на размер неочевидным способом, особенно если мы используем относительные показатели роста.

Использование только данных первого года — года основания фирмы — и данные года проведения исследования часто критикуются, потому что в этом случае рост моделируется как один гигантский прыжок [Davidsson, Wiklund, 2000], что делает вычисление чрезмерно чувствительным к стохастическим вариациям [Weinzimmer, Nystrom, Freeman, 1998]. На этом основании позже было предложено использовать наклон линии регрессии по данным мультипериода в качестве показателя роста. До некоторой степени такая практика сужает промежуток между изменением размера и перспективами процесса роста.

**Исследования роста как процесса.** Некоторые ученые отмечают, что количественные исследования феномена роста фирм не очень помогают пониманию процесса роста. В первую очередь это может объясняться тем, что детерминанты, или факторы, которые способствуют или препятствуют росту, обычно изменяются с течением времени. Отношение и мотивация основателей/менеджеров могут, например, радикально меняться из-за событий в бизнесе или частных жизнях. Классическим примером в литературе является кейс Фрэнка Уильямса [Stanworth, Curran, 1973]. В работе [Wiklund, 1998] данная проблема обсуждается следующим образом: «...мы действительно не знаем, насколько переменные изменяются в течение изучаемого периода времени и действительно ли это — главная проблема. Рост — это также процесс изменения, и поэтому измеряемые переменные изменяются весьма существенно в течение этого процесса» [Wiklund, 1998, p. 87]. Существующие исследования дают ответ на вопрос, каким образом детерминанты влияют на рост фирмы, но в то же время они не могут объяснить, почему эти детерминанты влияют на рост фирмы.

Когда рост воспринимается как процесс, несомненно, что использование нескольких индикаторов роста является предпочтительным и что они должны оцениваться в различных точках времени. Особенно, если исследование посвящено изучению

природы роста и охватывает оценку изменения организационной сложности по мере роста фирмы. Конечно, нельзя отрицать, что эти процессы не могут быть изучены количественными методами исследования. Однако для получения более точной картины необходимо, чтобы количественное исследование было дополнено качественными методами, которые позволяют изучить процессы развития более интенсивным способом [Raffa, Zollo, Caponi, 1996]. В то же время очевидным является то, что наиболее приемлемым методом изучения изменений во времени являются лонгитюдные методы исследований, которые позволяют проследить процессы развития и эволюции фирмы во времени.

**Антецеденты и детерминанты роста.** Анализируя исследования, посвященные росту фирмы, может возникнуть впечатление, что рост является нормой для любой организации. Однако это не так. Напротив, большинство фирм начинают как маленькие организации, живут маленькими и умирают маленькими. Они никогда не выходят на значительную траекторию роста [Aldrich, 1999; Reynolds, White, 1997; Storey, 1994]. Основная причина этого явления заключается в том, что подавляющее большинство стартапов, или новых компаний, имитируют бизнесы в зрелых отраслях, обслуживая локальные рынки [Aldrich, 1999; Reynolds, Bygrave, Autio, 2003; Samuelsson, 2001, 2004]. Кроме того, такие фирмы не имеют большого потенциала роста.

Все же независимо от потенциала важно понимать, что большинство основателей компаний имеют скромные стремления к росту их фирм. Это демонстрировалось в нескольких различных исследованиях в разных странах [Cliff, 1998; Delmar, Davidsson, 1999; Dennis, Solomon, 2001; Human, Matthews, 2004]. Таким образом, возникает существенный вопрос: что же действительно в значительной степени определяет рост — желание менеджеров или внешние силы, как считают представители популяционной экологии [Hannan, Freeman, 1977]? Окружающая среда изменяется в зависимости от значений показателей, таких как динамизм, разнородность, враждебность и щедрость [Dess, Beard, 1984]. И именно эти внешние факторы, а не побуждения менеджеров и их стратегические действия, могут в значительной

степени определить, насколько растет фирма. Например, в некоторых исследованиях демонстрировалось, что быстро растущие фирмы чаще обнаруживаются в таких отраслях и регионах, которые являются более динамичными [Carroll, Hannan, 2000; Davidsson, Delmar, 1997, 2001; Jovanovich, 1982]. В то время как в инновационных отраслях показатель смертности новых предприятий очень высок, в работе [Audretsch, 1995] доказано, что в тех фирмах, которые выживают на первой стадии жизненного цикла, процент выживания и темп роста значительно выше именно в более инновационных индустриях. Растущие фирмы в стагнирующих отраслях чаще всего встречаются в динамично растущих нишах этих рынков [Storey, 1997; Wiklund, 1998]. Это соответствует утверждению Пенроуз, что маленькие фирмы видят возможности (которые Пенроуз называет промежутками (*interstices*)) в экономике, в то время как крупные компании их не принимают в расчет при формировании стратегии [Penrose, 1959, p. 222].

Влияние остальных показателей окружающей среды на рост фирмы менее изучено. В процессе подтверждения положительного эффекта динамизма в работе [Wiklund, 1998] было установлено, что существует слабое негативное влияние враждебности окружающей среды на рост и отсутствует влияние показателя разнородности окружающей среды. Вероятно, что эти условия окружающей среды оказывают противоположное влияние, что в итоге приводит к нулевому эффекту. Например, показатель щедрости ресурсов может способствовать росту фирмы, но в то же время привлекать в отрасль новых участников, которые конкурируют за рыночный потенциал роста. Кроме того, на разнородных рынках вероятность возникновения предпринимательских возможностей намного выше, так как развитие на одном рынке создает спрос на продукты фирмы в связанных областях [Zahra, 1991]. Однако разнородность может также означать, что рынок фрагментирован на маленькие ниши, в которых фирмам довольно трудно расти.

Таким образом, существуют доказательства того, что устойчивый рост фирмы до некоторой степени определяется внешними факторами. С другой стороны, исследования, которые

включают объяснения на различных уровнях, имеют тенденцию не выдвигать на первый план характеристики окружающей среды в качестве определяющих факторов роста [Davidsson, 1991; Wiklund, 1999]. Несмотря на то, что некоторые исследования не смогли установить такого влияния [Jenkins, Johnson, 1997], большинство показывает, что мотивация собственника-менеджера, видение и цели имеют прямое влияние на рост фирмы [Baum, Locke, 2004; Baum, Locke, Kirkpatrick, 1998; Delmar, Wiklund, 2003; Kolvereid, Bullvag, 1996; Mok, van den Tillaart, 1990; Wiklund, 2001; Wiklund, Shepherd, 2003], так же как и наличие стратегической ориентации [Bamford, Dean, McDougall, 1997; O’Gorman, 1997; Wiklund, Shepherd, 2005].

Таким образом, можно заключить, что рост в значительной степени определяется наличием воли и навыков собственника-менеджера, однако условия окружающей среды, которые могут способствовать или препятствовать росту фирмы, также нельзя игнорировать. Степень управления фирмой собственной судьбой также, вероятно, варьируется в зависимости от типа фирмы и ситуации. Например, в исследовании [Davidsson, Delmar, 1997; 2001] показано, что фирмы в подгруппе с высокими темпами роста находят способы достижения целей роста независимо от условий окружающей среды, в то время как подавляющее большинство «других фирм» подвержены значительному влиянию макроэкономических условий. В течение глубокого экономического спада «другие фирмы» демонстрировали снижение экономических результатов и увеличение числа занятых. Еще одним результатом явился тот факт, что кривая роста фирм в подгруппе с высокими темпами роста была расположена намного выше на оси роста и никогда не достигала отрицательных значений. Вывод заключается в том, что для этой категории фирм спад вообще не наблюдался. Более детальное изучение показало, что рост, или увеличение, фирм достигался за счет поглощений других компаний в трудные времена, поскольку в таких условиях иногда нелегко демонстрировать органический рост.

Следует отметить, что иногда довольно трудно определить, какие факторы в действительности оказываются «внешними» или «внутренними», соответственно. Например, в работе [Chand-

ler, Hanks, 1994] «возможности» (opportunities) рассматриваются как аспекты окружающей среды. Аналогично в работах [Davidsson, 1989a, 1991] концепция возможностей ассоциируется с внешними факторами. В более поздних работах термин «возможность» (opportunity) часто используется наравне с понятием «бизнес-идея» и интерпретируется как внутренний фактор [Davidsson, 2003, 2004].

*Интегрированные модели роста.* Большое количество внутренних и внешних факторов, способных влиять на рост фирмы, является вызовом для исследователей в попытках приблизиться к полному объяснению этого явления. В то время как некоторые исследования охватывают широкий диапазон факторов на различных уровнях (например, [Eisenhardt, Schoonhoven, 1990; Sandberg, Hofer, 1987]), другие [Davidsson, 1991; Wiklund, 1998] пытаются объединить широкий диапазон детерминант роста в модели и тестируют эту модель эмпирическим путем.

В модели Давидссона [Davidsson, 1991] все очевидные предсказатели роста представлены в виде аспектов трех исчерпывающих факторов: способность (ability), потребность (need) и возможность (opportunity). Далее он различает объективные и воспринимаемые версии этих переменных, но поскольку его исследование носило одномоментный характер, только объективные факторы могли быть связаны с фактическим ростом в эмпирическом анализе. Результаты говорят о том, что все три фактора влияют на рост фирмы, однако переменные, показывающие различия в потребностях роста, имели наибольший вес с точки зрения влияния на рост. Эти переменные имели наиболее устойчивый эффект в разных отраслях.

В другой интегрированной модели, представленной в работе [Wiklund, 1998], объединены три теоретические перспективы: ресурсная концепция, теория мотивации и стратегическая адаптация. В данной модели стратегия операционализирована в виде предпринимательской ориентации (Entrepreneurial Orientation); основная гипотеза заключается в том, что ЕО [Lumpkin, Dess, 1996] непосредственно связана с ростом, тогда как ресурсы, побуждения и особенности окружающей среды косвенно воздействуют на рост через стратегическую адаптацию. Результаты

эмпирического исследования подтверждают, что все включенные категории переменных влияют на рост. Последующие исследования показали, что связь между предпринимательской ориентацией и результативностью деятельности фирмы усиливается с течением времени, по крайней мере если рассматривать среднесрочную перспективу [Wiklund, 1999]. Таким образом, представленные результаты поддерживают точку зрения ученых, что стратегия имеет самое сильное и непосредственное влияние на рост компании. Данный вывод можно рассматривать как существенное дополнение к предыдущим исследованиям, в которых не рассматривалась стратегическая ориентация фирмы с точки зрения ее влияния на рост.

В то время как рассмотренные выше интегрированные модели охватывают несколько факторов и изучают их влияние, они не формируют интерактивную модель и упускают эффекты, которые оказывают факторы, вступая во взаимодействие друг с другом. Представляется, что одним из перспективных направлений современных исследований может стать изучение роли взаимодействия различных факторов и их влияния на рост фирмы. Альтернативное направление заключается в том, чтобы ограничить исследование одним уровнем анализа (или одной теоретической концепцией) и свести к минимуму влияние других факторов, используя однородную выборку.

Одним из наиболее удачных примеров подобной стратегии является исследование, которое было направлено на изучение психологических детерминант устойчивого роста [Baum, Locke, 2004]. Ограничивая свое исследование небольшой популяцией североамериканских архитектурных фирм, включающих небольшое число переменных окружающей среды, ученые обнаружили сильное прямое влияние целей, видения и самооэффективности руководителя на рост фирмы за шестилетний период времени. В соответствии с их теорией они также нашли косвенное влияние со стороны страсти, упорства и новых навыков основателя-менеджера. Возможно, если бы в исследовании изучалась более разнородная выборка, данные взаимодействия между факторами и ростом фирмы остались бы необнаруженными.



Более близкий взгляд на некоторые специфические детерминанты роста. Если рассматривать более подробно некоторые заслуживающие внимания исследования роста фирмы, то одним из наиболее интересных является исследование, представленное в работе [Storey, 1994]. Его модель основана главным образом на британских исследованиях конца 1980 — начала 1990-х гг., и содержит три категории факторов: *предприниматель*, *фирма* и *стратегия*. Эмпирическое исследование позволило найти поддержку влияния со стороны всех трех факторов на рост фирмы. Среди переменных, связанных с человеком, большинство исследований обнаружили позитивное влияние на рост со стороны следующих переменных: мотивация, образование, опыт управления, число основателей и наличие функциональных навыков, хотя последний фактор был изучен только в двух исследованиях. Фактор безработицы (как причина создания нового предприятия безработным предпринимателем) был главным образом негативно связан с ростом, тогда как предшествующий опыт предпринимательской деятельности, социальный статус, профессиональное обучение, возраст, предшествующий отраслевой опыт и пол предпринимателя практически не имеют никакого влияния на рост фирмы, о чем свидетельствуют большинство эмпирических исследований.

Некоторые из этих выводов заслуживают отдельного внимания. Положительный эффект размера команды (числа основателей) может быть объяснен как фактор диверсификации компетенций различных членов команды, которые взаимно дополняют друг друга [Cooper, Gimeno-Gascon, Woo, 1994]. В то же время в другом исследовании [Ruef, Aldrich, Carter, 2003] доказывается, что состав и структура управленческой команды зависит скорее от того, насколько члены команды похожи друг на друга, а не разнообразием их навыков. В работе [Ensley, Pearson, Amason, 2002] утверждается, что состав управленческой команды на новых предприятиях положительно влияет на рост новой фирмы. Одной из возможных причин этого влияния может быть наличие прошлого совместного опыта работы между членами команды, что приводит к увеличению скорости принятия решений [Eisenhardt, Schoonhoven, 1990].

Также важно прокомментировать отсутствие влияния со стороны гендерного фактора. Данная переменная рассматривается в большинстве исследований, которые анализируются в [Storey, 1994]. Например, в исследовании [DuRietz, Henrekson, 2000] не было обнаружено различий в росте фирм, управляемых мужчинами и женщинами — основателями-собственниками бизнеса. Представляется, что в тех случаях, когда утверждается, что фирмы, управляемые женщинами, растут с меньшими темпами (напр.: [Cooper, Gimeno-Gascon, Woo, 1994; Fischer, Reuber, Dyke, 1993]), более вероятным объяснением является влияние отраслевой специфики, а не гендерного фактора, или наличие более низких стремлений к росту со стороны женщин-владельцев бизнеса, которые демонстрируют не менее эффективное использование ресурсов и способность достигать целей по сравнению с мужчинами [Cliff, 1998; DuRietz, Henrekson, 2000].

Что касается переменных, имеющих отношение к фирме, то результаты исследований показывают, что такие переменные, как возраст фирмы, размер, отраслевая принадлежность, организационно-правовая форма и местоположение фирмы, имеют отношение к росту. Относительно размера фирмы следует отметить, что практически все исследования обнаружили существенное влияние этого показателя на рост фирмы. Вообще говоря, обсуждение возраста и размера фирмы в качестве детерминант устойчивого роста имеет давнюю традицию после формулировки закона Джибрата (*Gibrat's law*) в 1931 г. Закон Джибрата гласит, что норма роста фирмы независима от ее размера в начале периода существования фирмы и что вероятность данного темпа роста в течение определенного временного интервала является одинаковой для любой фирмы в пределах одной отрасли. Однако эмпирические исследования обычно не находят поддержку независимости устойчивого роста от размера и возраста фирмы [Becchetti, Trovato, 2002].

Что касается переменных стратегии, то здесь выводов значительно меньше, чем для переменных фирмы. Среди показателей, которые были включены в пять или более исследований, относительно последовательный позитивный эффект был обна-

ружен для технологической сложности, рыночного позиционирования и введения нового продукта. В некоторых других исследованиях изучались другие переменные, оказывающие влияние на рост, однако в целом было проведено немного сравнимых исследований, и довольно редко один и тот же фактор изучался в разных исследованиях, что не позволяет делать обобщенные выводы относительно переменных стратегии, влияющих на рост фирмы.

Анализируя другие переменные стратегической ориентации фирмы, в работе [Raffa, Zollo, Caroni, 1996] представлено лонгитюдное исследование, результаты которого показывают, что фирмы, изначально основанные на технических предпринимательских ноу-хау, расширяют свои рыночные способности: 1) сотрудничая с большими фирмами; 2) сотрудничая с профессионалами и консультантами; 3) используя внешние (технические и рыночные) компетенции; 4) приобретая новые рыночные компетенции посредством диверсификации деятельности предпринимательской команды или наймом новых рыночно-ориентированных сотрудников. Напротив, фирмы, первоначально основанные на сильном предпринимательском знании рынка, столкнулись с большим количеством трудностей в приобретении новых технических навыков и ноу-хау. Как было отмечено выше, предпринимательская ориентация ЕО (т. е. инновационность, проактивность и принятие риска) позитивно влияет на рост фирмы.

Однако следует заметить, что есть ряд исследований, где рассматриваются отдельные составляющие ЕО, которые могут иметь разное влияние на результаты деятельности фирмы [Lumpkin, Dess, 2001]. Например, в исследовании [Wiklund, Shepherd, 2005] продемонстрировано, что влияние ЕО на показатель, который объединил показатель темпа роста и результативность фирмы, уменьшается за счет динамизма окружающей среды и доступности капитала. Это еще одно доказательство того, что стратегия, соответствующая окружающей среде, и причина, из-за которой так мало результатов исследований, могут быть обобщены. Кроме того, некоторые исследователи вообще получают результаты, противоречащие теории менеджмента. Напри-

мер, в работах [Bamford, Dean, McDougall, 1997; McDougall et al., 1994] утверждается, что стратегии диверсификации являются более успешными для малых предприятий, таким образом подвергая сомнению стратегию фокусирования на определенной рыночной нише как одну из наиболее успешных для малой фирмы.

Одним из наиболее слабоизученных направлений является исследование интерактивного влияния нескольких факторов одновременно на рост фирмы. Кроме того, исследователи не ограничиваются рассмотренными факторами стратегии. В то время как в работе [Storey, 1994] утверждается, что существует позитивное влияние со стороны образования и управленческого опыта основателя на рост фирмы, другие исследователи не согласны с этим выводом и доказывают, что это влияние совершенно незначительно (напр.: [Davidsson, 1989a]).

Попытка объяснения причины подобных разногласий принята в [Wiklund, Shepherd, 2003]. Авторы считают, что образование и управленческий опыт имеют намного более близкое отношение к росту, если стремления основателей к росту также высоки. Таким образом, способности, приобретенные через опыт и образование, не являются детерминированной силой, вынуждающей основателей расширять свои фирмы. Если у них есть такое стремление, то образование и опыт являются инструментами в достижении целей роста.

*Барьеры роста.* Некоторые факторы влияют на рост главным образом как фасилитаторы, в то время как другие выступают в качестве барьеров [Davidsson, 1989b]. Некоторые исследователи главным образом подчеркивают отрицательное влияние определенных факторов [Barber, Metcalfe, Porteous, 1989]. Институциональные факторы часто обсуждаются с этой точки зрения, например, в работе [Davidsson, Henrekson, 2002] показано, что теоретические положения и эмпирические доказательства свидетельствуют о препятствии росту независимого бизнеса со стороны определенных экономических институтов, в частности, таких, как регулирование определенных секторов экономики; налогообложение; политика заработной платы и трудовое законодательство. В другом исследовании [Carlsson, 2002] прово-

дится сравнительный анализ технологических кластеров Швеции и штата Огайо. Факторы, которые изучаются в этом исследовании, включают фундаментальные исследования, механизмы передачи технологии, плотность сетей и так называемый «предпринимательский климат». Основным результатом исследования заключается в том, что шведские институты препятствуют росту предпринимательских фирм.

Указанное исследование [Carlsson, 2002] включало в себя также изучение фактора доступности капитала, что позволило автору сделать вывод о том, что данный фактор оказывал значительное влияние на различия между моделями роста шведских и американских фирм. Есть также другие исследования, которые показывают, что наличие внешнего долга и показатель собственного капитала являются очень важными факторами, влияющими на рост фирмы (напр.: [Becchetti, Trovato, 2002; Riding, Haynes, 1998]). Однако наивно полагать, что малые фирмы будут обладать потенциалом и полны готовности расти в том случае, если финансовые ресурсы будут легкодоступны.

Обзор и анализ данной проблемы выходит за рамки этой работы, поэтому сошлемся на работу [Storey, 1994], где утверждается, что не существует никакого общего падения рынка, которое побуждает государство осуществлять финансовую поддержку малого предпринимательства. Что касается частного внешнего капитала, то здесь исследования перегружены различными направлениями теории менеджмента, такими как проблемы мотивации, агентская проблема, юридические вопросы и возможные вредные эффекты сверхфинансирования [Cressy, Olofsson, 1996; Davidsson et al., 2005; Sapienza, Korsgaard, Forbes, 2003; Wiklund, Davidsson, Delmar, 2003]. Проблема намного более сложна, чем просто решение вопроса финансирования фирм, имеющих потенциал роста, но не имеющих достаточно ресурсов для реализации этого потенциала.

**Барьеры масштаба и ограничения, связанные с новизной и малым размером.** Помимо институциональных барьеров роста существуют и барьеры, связанные с масштабом и также препятствующие росту фирм. Барьеры масштаба — это требования к ресурсам, которые встают перед новыми предприятиями, пе-

реходящими на следующую стадию жизненного цикла — стадию роста, и пытающимися расти горизонтально в своей отрасли. В литературе по теме ресурсов и роста новых предприятий, включающей такие работы, как [Brush et al., 2001; Davidsson et al., 2002; Lichtenstein, Brush, 2001; Man, Lau, Chan, 2002], ресурсы, определенные как наиболее соответствующие потребностям в росте нового предприятия, сгруппированы в три категории: финансовый капитал, управленческие и организационные навыки, конкурентные способности. Потребности в этих ресурсах формируют основу трех основных барьеров масштаба для новых предприятий:

- 1) финансовый дефицит;
- 2) управленческий и организационный дефицит;
- 3) конкурентный дефицит.

Как показано в табл. 5.1, эти барьеры возникают из-за ограничений, связанных с «уязвимостью новизны», или «уязвимостью малого размера». Стратегические ресурсы, необходимые для преодоления каждого из этих барьеров, приведены в последней колонке табл. 5.1.

Несмотря на то, что эти проблемы очень существенны и на первой стадии ЖЦО — стадии становления, данные барьеры не менее важны и на стадии роста компании и связаны в первую очередь с ограничениями масштаба. Хотя факторы, связанные с «уязвимостью новизны и малого размера», кажутся очень похожими, поскольку большинство новых предприятий начинали с малого, сделана попытка разделить эти два эффекта. Рис. 5.1 показывает, что новые малые предприятия сталкиваются с двумя эффектами — «новизны» и «малости», тогда как маленькие, но устоявшиеся компании и большие новые предприятия в первую очередь и в основном сталкиваются лишь с одним из двух ограничивающих факторов. Проводя границу между проблемами, с которыми сталкиваются новые предприятия как малые предприятия, и проблемами, с которыми они сталкиваются как новые предприятия, предлагаемый подход позволяет выяснить, какие именно ресурсы необходимы для преодоления каждого соответствующего ограничения.

Таблица 5.1

## Типы барьеров для растущих фирм

Барьер масштаба	Эффект «уязвимости новизны»	Эффект «уязвимости малого размера»	Необходимые для преодоления ресурсы
1	2	3	4
Финансовый дефицит	<ul style="list-style-type: none"> <li>Низкая организационная легитимность (отсутствие операционной истории, отсутствие финансовой репутации)</li> <li>слабо развитые операционные связи (нет связей с финансовыми институтами и рынками)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Текущая/потенциальная доходность</li> <li>эффективная сеть поставщиков займов и инвестиций (инвесторы, венчурные фонды, банки)</li> <li>доступ к IPO, кредитным и инвестиционным финансовым рынкам</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Минимально необходимые ресурсы (низкий стартовый/уставный капитал, минимальные страховые финансовые резервы)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Финансовые резервы</li> </ul>
Управленческий и организационный дефицит	<ul style="list-style-type: none"> <li>Минимальная внутренняя координация (минимальное организационное развитие, отсутствие прописанных процедур, минимальная структура отчетности)</li> <li>недостаток инфраструктуры</li> <li>операционные проблемы</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Эффективная административная структура</li> <li>тщательно прописанные процедуры</li> <li>политика коммуникаций и контроля, средства коммуникации и контроля</li> </ul>

5.1. Феномен роста молодых компаний: анализ основных зарубежных...

Окончание табл. 5.1

1	2	3	4
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая уязвимость лидерства и организационная слабость</li> <li>• репутация рискованного или нестабильного места работы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Избыточные производственные и организационные процессы</li> <li>• управленческий надзор и контроль вширь и вглубь</li> <li>• постоянные возможности для трудоустройства и карьерного роста</li> </ul>
Дефицит конкурентоспособности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неустоявшаяся конкурентная позиция (новичок на рынке, нехватка времени на аккумуляцию стратегических ресурсов, неапробированная стратегия)</li> <li>• слабые обратные связи (нестабильные связи с поставщиками и потребителями)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегические для индустрии ресурсы</li> <li>• реклама и продвижение</li> <li>• построение лояльности поставщиков и потребителей</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкий уровень осведомленности о потенциальных клиентах (ограниченная клиентская база, низкая географическая досягаемость)</li> <li>• нехватка организационной легитимности (мало больших и престижных клиентов)</li> <li>• минимальная сила в переговорах, маленькие заказы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сеть клиентов и операций</li> <li>• крупномасштабные ресурсы (множественное расположение, масс-маркетинг, возможность массового производства, расширенные сервисные и производственные возможности)</li> <li>• большая диверсифицированная клиентская база</li> <li>• лимиты кредитования</li> </ul>

Источник: [Shelton, 2005, p. 338–339].



### 5.1. Феномен роста молодых компаний: анализ основных зарубежных...

Согласно [Shepherd, Douglas, Shanley, 2000], основное влияние ограничения, связанного с «уязвимостью новизны», предположительно возникает в конце стадии становления и в начале стадии роста ЖЦО. В то время, когда первичные вклады ресурсов в создаваемое предприятие предохраняют юную компанию в период становления [Fichman, Levinthal, 1991], в конце так называемого «медового месяца» в полный рост встает проблема ограничений, связанных с «уязвимостью новизны». Такой подход согласуется с гипотезой ограничений юности [Bruderl, Schussler, 1990; Fichman, Levinthal, 1991], согласно которой обильные финансовые ресурсы и щедрые первоначальные вклады могут продлить период времени, в течение которого организация будет подходить к порогу, отмечающему рост риска смертности предприятия. На исходе «медового месяца» новое предприятие должно начать агрессивно собирать информацию [Shepherd, Douglas, Shanley, 2000] и другие ресурсы для противостояния ограничениям «новизны» и «малости».

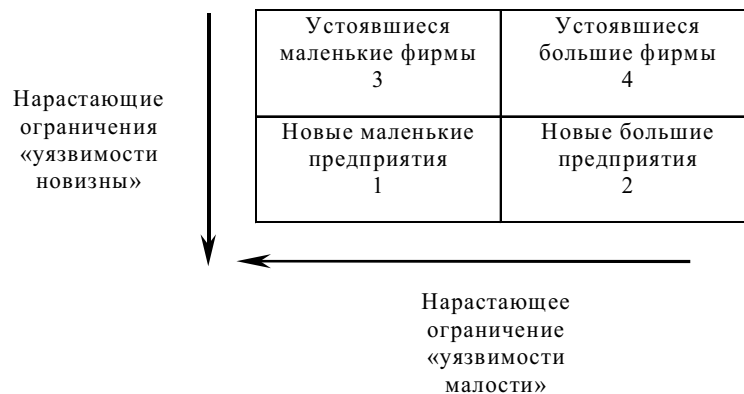


Рис. 5.1. Влияние «уязвимости новизны и малости» на типы фирм  
Источник: [Shelton, 2005, p. 340].

И как первоначальные вклады могут отодвинуть или минимизировать влияние «новизны», скорее юные, чем новые предприятия наиболее подвержены всем кризисам, связанным с ограничениями «новизны». Первоначальные вклады (уставный

капитал) могут прикрыть предприятие от последствий «уязвимости новизны» двумя путями. Во-первых, количество ресурсов в первоначальном вкладе может противостоять последствиям «пребывания новичком» в течение более длительного периода времени [Bruderl, Schussler, 1990; Fichman, Levinthal, 1991]. Во-вторых, продуманно использованный финансовый рычаг и аккуратно управляемый уставный капитал могут двигать новое предприятие по курсу на установление стабильности [Hannan, 1998; Shane, Stuart, 2002].

На рис. 5.2 представлена модель развития нового предприятия, которая иллюстрирует, каким образом барьеры масштаба препятствуют росту, и как молодые фирмы преодолевают их. Отраслевые условия определяют размеры барьеров масштаба, с которыми сталкивается растущая фирма. Некоторые отрасли имеют более высокие требования к ресурсам, необходимым для роста. Большие объемы ресурсов влекут за собой необходимость достижения определенного размера или обслуживания данного объема потребителей.

Первоначальный капитал и ресурсная стратегия определяют размер и природу ресурсов, необходимых фирме, и, таким образом, способность преодолевать барьеры масштаба. Фирмы, которые успешно преодолели барьеры масштаба, начинают быстро расти, в то время как те, кто потерпел неудачу, будут находиться на грани выживания или исчезнут [Churchill, Lewis, 1983; Hanks et al., 1993].

## 5.2. Исследования роста российских компаний

**Исследование фирмы «Альт».** Одними из первых процессы управления ростом в российских компаниях стали изучать консультанты фирмы «Альт». Свое первое исследование, которое получило название «Менеджмент роста», они провели в 1996 г. Через пять лет, в 2001 г., было проведено второе исследование, в которое вошли некоторые из компаний, принявших участие в первом исследовании. Это позволило провести сравнительный анализ подходов к управлению ростом и обнаружить изменения в мышлении менеджеров. Например, в 1996 г. можно было уви-

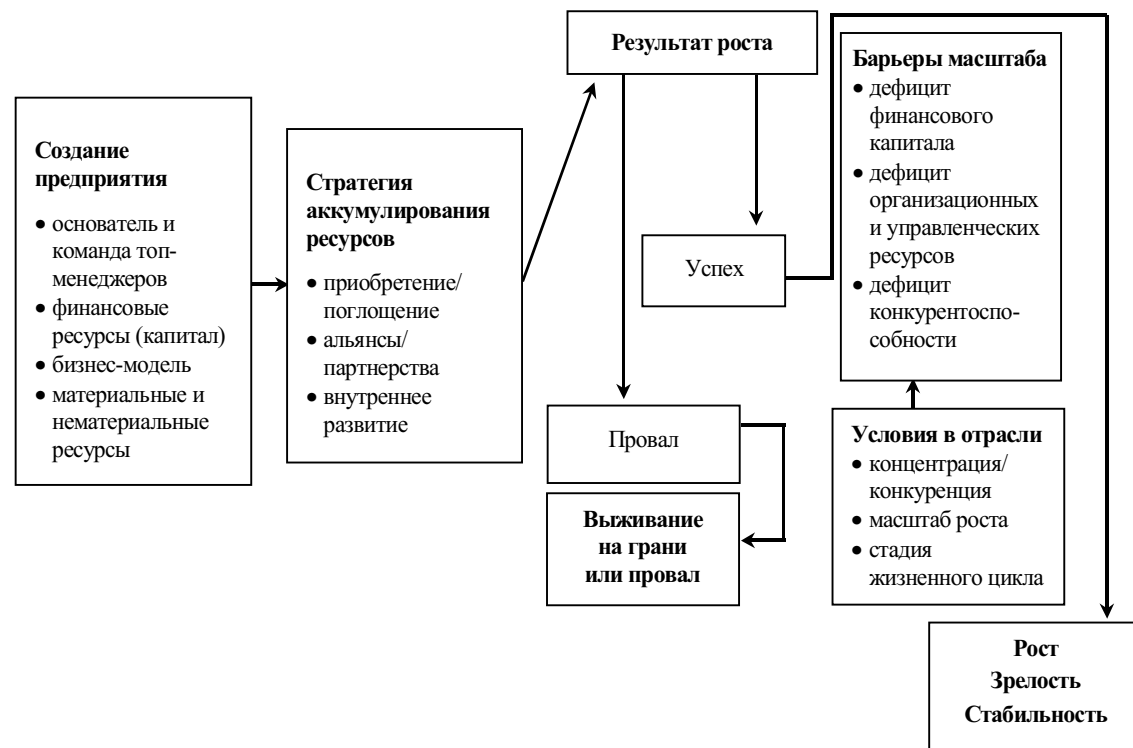


Рис. 5.2. Модель роста нового предприятия

Источник: [Shelton, 2005, p. 345].

деть, что есть предприятия, которые лучше других справляются с изменившимися обстоятельствами, добиваются реальных успехов. Эти компании отличались от остальных особой философией управления, которой придерживались успешные российские директора. Именно эту философию и называли «Менеджмент роста» — управление, в любой ситуации нацеленное на развитие в долгосрочной перспективе. В исследовании, которое проводилось в 1996 г., были выделены пять элементов стратегии менеджеров успешных предприятий [Менеджмент роста, 2001]:

- ♦ наведение порядка;
- ♦ идентификация своего продукта;
- ♦ налаживание каналов сбыта;
- ♦ осовременивание управления;
- ♦ создание внутренней системы мотивации людей.

На том этапе развития российского бизнеса выделенные составляющие были приоритетными для менеджеров. Основной задачей, стоявшей перед руководителями, являлась адаптация к новым условиям. Менеджеры учились самостоятельно формулировать цели и принимать решения, за которые потом придется нести ответственность. Вызов, с которым столкнулись предприятия, заключался в необходимости превратиться из субъекта плановой экономики (завода) в субъекта рыночной экономики (компанию). Именно эта трансформация, по мнению экспертов фирмы «Альт», обусловила практически все внутренние изменения, происходившие на российских промышленных предприятиях на протяжении последних лет. Завод — это, по сути, набор производственных мощностей и работников, их обслуживающих, основная задача которых — изготовить определенное извне (государством или иным владельцем) количество продукции. Отсюда основная функция управления, на которой сконцентрирован весь фокус внимания менеджеров — производство.

Компания, напротив, самостоятельно разрабатывает стратегию, определяет, чем она будет заниматься, что и кому продавать, где и как производить. Ключевое здесь — «чем заниматься»: компания может поменять отрасль, изменить вид деятель-

ности, а завод — нет. Для выполнения этих задач набор функций, решаемых компанией, существенно расширяется. Она должна уметь формулировать цели, продавать, продвигать бренды, исследовать рынки, производить, разрабатывать новые продукты, покупать, строить отношения с властью и т. д. Соответственно, фокус внимания менеджеров расширяется, и их основной задачей становится поиск баланса, правильных пропорций между каждой из функций управления. И производство среди них — отнюдь не главная функция, потому что можно произвести на другом заводе или начать выпускать другую продукцию для других потребителей на чужих производственных мощностях [Менеджмент роста, 2001].

Спустя пять лет изменились обстоятельства, многие предприятия справились с кризисом перехода к рынку и другими кризисами. Основной целью второго исследования было изучение изменений к подходу управления бизнесом успешных компаний. В новое исследование вошли 17 промышленных компаний (табл. 5.2).

Основной вывод исследования заключался в том, что успешные предприятия завершили переход от управления заводом к управлению компанией. Кроме того, изменились задачи, стоящие перед руководителями компаний [Менеджмент роста, 2001]:

- ♦ научившись работать на рынке, надо определять, в каком направлении развиваться;
- ♦ надо решать, во что вкладывать деньги;
- ♦ надо управлять не одним, а несколькими заводами.

В целом данное исследование позволило получить целостную картину подходов к управлению успешных российских компаний. Не останавливаясь подробно на специфических особенностях успеха, стоит отметить, что данное исследование можно сравнивать с одним из наиболее популярных исследований 1980-х гг., опубликованных в книге «В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки» [Питерс, Уотерман, 2005].

**Исследование компании IBS.** Компания IBS совместно с Сообществом менеджеров E-executive провела исследование систем

Таблица 5.2

## Компании, вошедшие в исследование «Менеджмент роста-2»

№	Компания	Вид деятельности	Оборот (млн руб., 2000)	Количество работающих
1	2	3	4	5
1	ОАО «Пивоваренная компания "Балтика"»	Производство пива	9 374	5 400
2	Завод СПУ	Разработка и производство продукции в области промышленной электроники	25	140
3	ОАО «Завод турбинных лопаток»	Производство лопаток и заготовок для них в области энергетического турбостроения	468	1500
4	ОАО «ЛОМО»	Производство оптико-механической и оптико-электронной аппаратуры	1 015	6 450
5	ЗАО «Первомайская заря»	Производство и продажа швейных изделий	202	770
6	ЗАО «ФОСП»	Производство мужской верхней одежды	333	1 362
7	ОАО «Хлебный дом»	Производство хлебобулочных и кондитерских изделий	613	1 071
8	ЦНИИ ТС	Разработка технологий и оборудования в области судостроения. Проектирование и реконструкция судостроительных верфей	280	1 300
9	ВСМПО-Ависма	Производство полуфабрикатов из алюминиевых и титановых сплавов	5 173	20 800

Окончание табл. 5.2

1	2	3	4	5
10	ОАО «Калина»	Производство парфюмерно-косметической продукции	3 226	4 200
11	АООТ «Московский завод "Микромашина"»	Производство электробытовой техники	76	370
12	ОАО «Морион»	Разработка и серийное производство кварцевых генераторов, фильтров и резонаторов, предназначенных для средств телекоммуникаций, управления и навигации, аварийно-спасательной и контрольно-измерительной аппаратуры	528	137
13	«Невская косметика»	Производство парфюмерно-косметической продукции	1 100	800
14	ОАО «Нижфарм»	Производство и продажа фармацевтических препаратов	674	1 000
15	АО «Петрохолод»	Производство мороженого, замороженных полуфабрикатов, услуги по хранению замороженных продуктов, оптовая торговля замороженными мясными продуктами	н/д	н/д
16	АО «Энергомаш-корпорация»	Энергетическое машиностроение	н/д	н/д
17	«Омский бекон»	Растениеводство, производство комбикормов, свиноводство, молочное скотоводство, переработка сельхозпродукции, фирменная розничная торговля	2 607	6 300

Источник: [Менеджмент роста, 2001].

управления компаний в условиях роста [Пирамида роста..., 2005]. В исследовании приняли участие более 1000 руководителей и специалистов компаний из 19 отраслей экономики. 71% респондентов составили топ-менеджеры компаний, 26% — менеджеры среднего звена, 3% — специалисты.

Основную долю выборки исследования (63%) составляют компании среднего размера (объем выручки от реализации составляет от 1 млн долл. до 100 млн долл.). Мелкие компании (выручка до 1 млн долл.) составили 18% выборки, крупные компании (выручка свыше 100 млн долл.) — 19%. Временной горизонт исследования — период 2000–2003 гг.

Основные задачи, которые ставили перед собой организаторы исследования:

- ♦ выявление зависимости между темпами роста компании и состоянием ее системы управления;
- ♦ определение типичной системы управления успешной компании;
- ♦ выявление инструментов управления, которые способствуют росту.

Для того чтобы проанализировать зависимость между показателями роста и состоянием системы управления, все компании были условно разделены на три группы по показателю роста (отношение абсолютного роста выручки компании к росту отрасли).

- ♦ «Отстающие» — компании, показывающие темп роста существенно ниже темпа роста других компаний-участников рынка в рамках отрасли;
- ♦ «Успешные» — растущие вместе с рынком или опережающие его рост;
- ♦ «Лидеры роста» — компании, продемонстрировавшие «взрывной рост» (рост в 1,5 и более раза по отношению к росту рынка).

Тестируемая гипотеза исследования такова: существует зависимость между показателем уровня развития отдельных элементов системы управления компании и показателем роста. Обследование систем управления в этих трех группах показало на-



личие связи между темпами роста и системой управления. «Отстающие» компании имеют менее развитую систему управления, в то время как системы управления «успешных» компаний и «лидеров роста» примерно схожи. Это говорит о том, что, помимо системы управления, на темпы роста оказывает влияние множество других внешних факторов, например, использование компаниями рыночных возможностей, обуславливающих взрывной рост бизнеса компании в рамках отдельного сегмента. Но тем не менее для того чтобы поддерживать стабильный рост, необходима прочная основа — развитая система управления.

По итогам анализа результатов исследования построен профиль системы управления успешной компании (для трех групп по размеру компании), а также выделены ключевые инструменты управления, способствовавшие росту российских компаний в период с 2000 по 2003 гг.

**Исследование «Управление ростом и конкурентоспособностью российских компаний».** Ассоциация менеджеров совместно с консалтинговой компанией Accenture провела в 2004 г. широкомасштабное исследование «Управление ростом и конкурентоспособностью российских компаний», в котором приняли участие более 300 российских топ-менеджеров, представляющих все ключевые отрасли российской экономики и всех федеральных округов Российской Федерации. В опросе приняли участие главы компаний, финансовые директора, коммерческие директора, директора по персоналу и организационному развитию и директора по информационным технологиям. Проведенное исследование ответило на ряд актуальных для российского бизнеса вопросов:

- ♦ Какие внутренние и внешние факторы оказывают стимулирующее и тормозящее влияние на конкурентоспособность российских компаний?
- ♦ Какие факторы определяют рост бизнеса организации?
- ♦ Каким образом инновационные процессы оказывают влияние на рост и конкурентоспособность?
- ♦ Почему российские компании пересматривают свои долгосрочные стратегии и в каких бизнес-областях происходит пересмотр?

- ♦ Кто и как в российских компаниях инициирует и проводит стратегические перемены и инновации?

Рассмотрим кратко результаты исследования. Основными движущими силами, определяющими конкурентоспособность компаний, являются внутрикорпоративные факторы. Факторы внешней среды оказывают на конкурентоспособность существенно меньшее воздействие. Основным средством роста конкурентоспособности российских компаний в ближайшем будущем будет рост эффективности использования человеческих ресурсов, в первую очередь — управленческого и инженерно-технического персонала. Эффективное управление финансовыми ресурсами в совокупности является вторым по значимости механизмом успешной конкурентной борьбы.

За последние несколько лет произошла трансформация взглядов компаний к сокращению затрат — от «борьбы за экономию ресурсов» к системному управлению затратами для достижения конкурентного преимущества. Управление качеством продукции на системном уровне приобретает все большую значимость, и в ближайшем будущем его роль существенно вырастет. Приобретения и слияния по-прежнему в большинстве компаний рассматриваются скорее как механизм передела собственности или установление контроля, а не как способ повышения эффективности функционирования предприятий.

В ходе исследования был проведен сравнительный анализ мнений российских и американских руководителей компаний относительно проблематики управления деловым ростом. Данные по США были получены международной организацией Conference Board в ходе опроса 184 руководителей американских компаний. И в России, и в США ключевым фактором роста признается расширение доли рынка за счет расширения клиентской базы, а также разработка и внедрение новых продуктов и услуг. Россияне все больше используют инновационные подходы к маркетингу, тогда как их американские коллеги, давно применяющие эти подходы, уделяют им существенно меньше внимания. Российские компании в значительно большей степени, чем американские, ориентированы на экспансию новых рынков — как международных, так и национальных.

Приобретения и слияния в России по-прежнему рассматриваются скорее как механизм передела собственности или установление контроля, тогда как в США это проверенный способ повышения эффективности функционирования предприятий. В России, где рынки более подвержены конъюнктурным колебаниям, компании больше полагаются на благоприятную ценовую конъюнктуру (рост цен на их продукцию), тогда как в США в условиях зрелых рынков на конъюнктурный рост рассчитывать не приходится. Недостаток квалифицированного персонала является главным препятствием роста для российских компаний. Даже в США, где лучше развита практика в области стратегического управления человеческими ресурсами, данный фактор является главным, хотя и чуть менее острым, чем в России.

Высокие издержки и ограниченный масштаб рынков сбыта — существенные препятствия росту бизнеса в России, хотя, как свидетельствуют аналогичные результаты опроса по конкурентоспособности, в этих областях появляются признаки будущих существенных улучшений. Незрелость рынков капитала в России и высокая стоимость заемных средств вызывают серьезную озабоченность российских предпринимателей, тогда как их американских коллег эта проблема мало беспокоит. Управление человеческими ресурсами признается ключевой проблемной областью, однако приоритеты компаний различаются в зависимости от масштаба их деятельности. Перед небольшими компаниями стоит задача привлечь квалифицированные кадры, не особенно заботясь об их дальнейшей мотивации. У крупных компаний задача несколько другая — удержать персонал через эффективную мотивацию, тогда как проблемы с привлечением кадров уже частично решены.

Вопрос эффективности инновационной политики становится одним из главных. Две трети компаний осознают важность этого фактора. Однако, как показали ответы на предыдущие вопросы, осознание важности пока еще слабо подкрепляется практическими мерами. Основным инициатором инноваций в компаниях является высшая управленческая команда, так как именно она является прямо подотчетной перед акцио-

нерами компаний, от которых и исходит основное давление. Именно службы маркетинга и продаж, а не НИОКР, являются вторым по значимости инициатором инноваций, что является безусловным прогрессом в российской практике, подтверждающим растущую переориентацию бизнеса на нужды конечного потребителя.

Продолжающиеся изменения в российской экономической среде привели к тому, что более половины опрошенных предприятий только за прошедший год осуществили кардинальное изменение стратегий развития бизнеса. Основные стратегические изменения коснулись маркетинга и продаж, а также инновационной политики, причем наибольший рост активности в области инноваций планируется в отраслях телекоммуникаций, торговли и транспорта. Несмотря на то, что проблема подбора и мотивации квалифицированного персонала является самым ключевым аспектом в обеспечении роста и конкурентоспособности, не многие компании пересматривают свои стратегии в области управления персоналом. Таким образом, в самой болезненной сфере развития российского бизнеса — управлении человеческими ресурсами — компании много хотят, но мало делают.

Один из основных выводов исследования таков: рост бизнеса и конкурентоспособности российских компаний все меньше зависит от конъюнктуры, внешней среды и все больше — от эффективности использования внутренних ресурсов. Главный из них, разумеется, кадры — с этим согласились 72,2% респондентов (рис. 5.3 и 5.4).

Таким образом, анализ российских исследований роста компаний демонстрирует, что данные исследования имеют скорее практическую направленность, чем научную, и выполняются консультационными фирмами, которые в первую очередь заинтересованы в сборе и анализе подобной информации. Представляется, что данная проблематика в настоящее время — одна из самых востребованных как в научной среде, так и деловой, и поэтому имеющийся лаг в научных исследованиях пока не позволяет делать обобщающие выводы и разрабатывать теории управления ростом в российских компаниях.

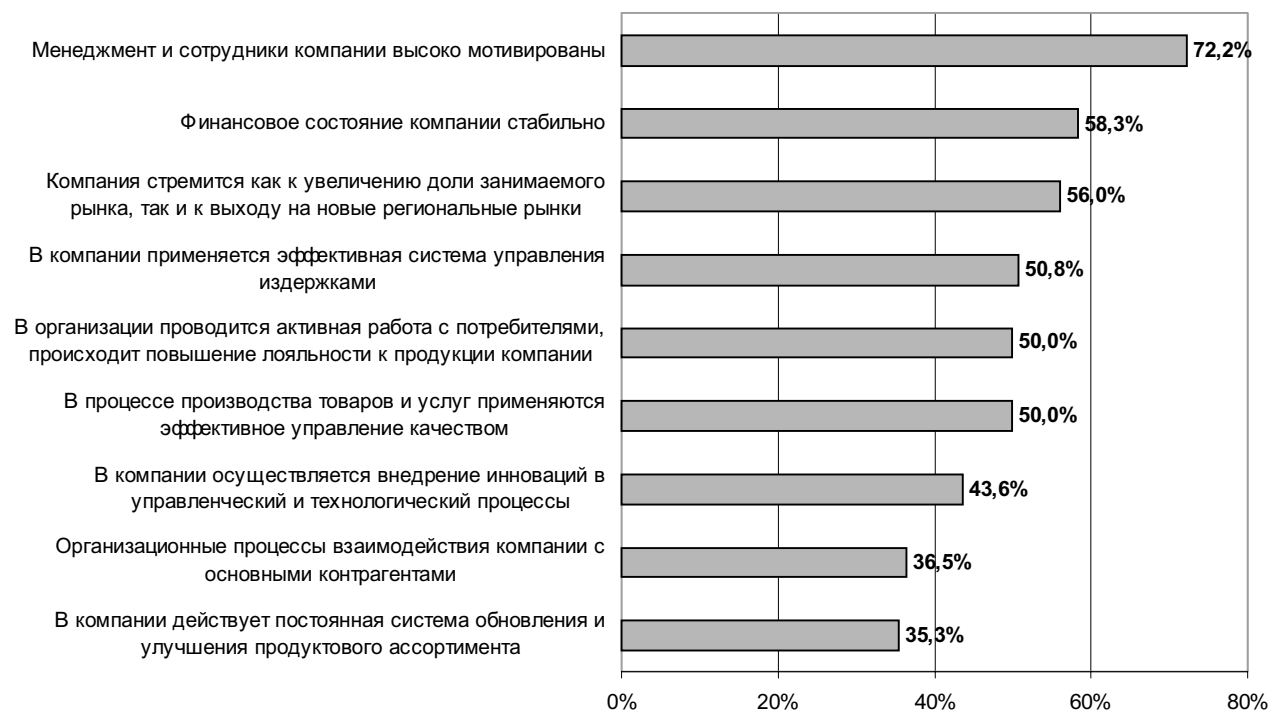


Рис. 5.3. Внутренние факторы повышения конкурентоспособности

Источник: [Карасюк, 2004].

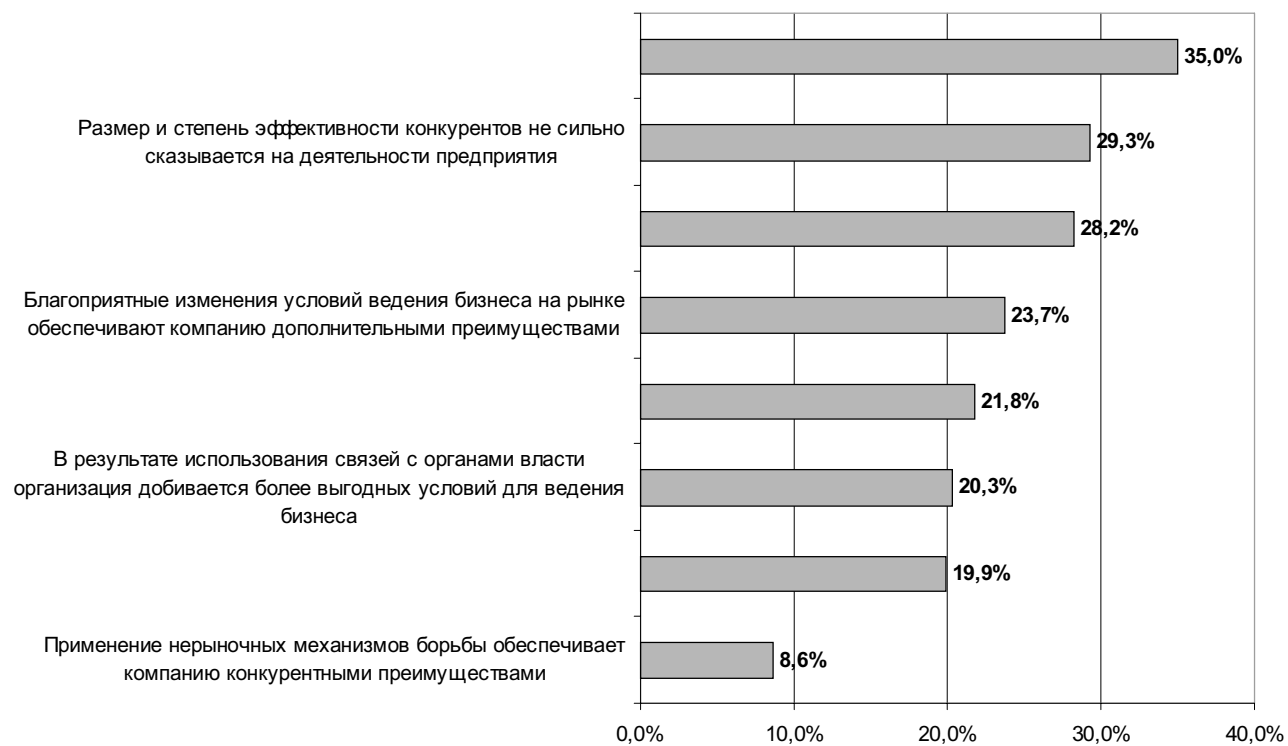


Рис. 5.4. Внешние факторы повышения конкурентоспособности

Источник: [Карасюк, 2004].

### 5.3. Типы роста компании

**Органический рост и рост через поглощения.** Рассматривая вопрос, как маленькие фирмы достигают роста, очень важно помнить, что большинство из них не растет. Изучая популяцию шведских фирм на протяжении 10 лет, авторы в работе [Davidsson, Delmar, 1998] сделали вывод, что маленькие и молодые фирмы демонстрируют более сильную тенденцию к органическому росту, чем большие фирмы. Обобщенные результаты данного исследования приведены в табл. 5.3. Как видно, чем меньше фирма в размерах, тем более высокий процент компаний, который растут органично. Доля органично растущих компаний уменьшается с увеличением размера фирмы.

Таблица 5.3

#### Органический рост среди растущих фирм разного размера

Размер (численность персонала)	Количество компаний	Кумулятивный общий рост по числу занятых	Кумулятивный органический рост по числу занятых	% компаний с органическим ростом
20–49	342	8124	7963	98,0
50–249	532	44 320	34 208	77,2
250–499	127	22 340	12 497	55,9
500–2499	127	57 752	15 682	27,2
2500 +	25	52 728	–10 310	(–19,6)
Общее количество	1153	185 264	60 040	32,4

Источник: [Davidsson, Delmar, 1998].

Существует довольно мало исследований, которые могли бы подтвердить полученные выводы. Впрочем, как утверждает в работе [McCann, 1991], в этом нет ничего удивительного, поскольку маленькие фирмы, как правило, не обладают доста-

точными ресурсами для роста через поглощения и покупку других фирм. В другом исследовании [Kraemer, Venkataraman, 1997] показано, что фирмы, которые обладали изобретениями при запуске нового предприятия, с большей вероятностью будут демонстрировать внутренний органический рост, чем рост через приобретения и стратегические альянсы.

Результаты более масштабного исследования, аналогичного исследованию [Davidsson, Delmar, 1998] и посвященного изучению молодых, растущих фирм (только производственных) во Франции, Ирландии и Шотландии, показали, что размер и возраст имеют значение, но не такое существенное [Levie, 1997]. Вероятно, на такой вывод повлиял тот факт, что в исследование не вошли фирмы с численностью персонала менее 50 человек. Это исследование также затрагивало изучение стратегий диверсификации и интеграции растущих фирм. Результаты показывают, что значительное большинство фирм растут с точки зрения увеличения объемов продаж в рамках одной отрасли и реализуют стратегию связанной диверсификации. Очень мало фирм используют стратегии вертикальной интеграции и несвязанной диверсификации.

Следует отметить, что, несмотря на преобладающую картину органического роста малых фирм, в работах [Killing, 1978; Roberts, Berry, 1985] замечено, что лицензирование, альянсы и совместные предприятия являются очень важными формами роста фирмы. Например, в работе [Bamford, Dean, Mcdougall, 1997] показано, что приблизительно половина фирм в их исследовании предприятий с высокими темпами роста участвовала в стратегических альянсах.

**Интернационализация как вариант роста.** Интернационализация является еще одним вариантом роста фирмы, и очень часто он происходит через создание сетей и альянсов. Роль сетей является заметной темой в исследовании предпринимательства как с точки зрения личных сетей предпринимателя (напр.: [Birley, 1985]), так и с точки зрения формирования межфирменных сетей (напр.: [Butler, Hansen, 1991]). Множество исследований явно связывает формирование сетей с устойчивым ростом [Donckels, Lambrecht, 1995; Hansen, 1995; Jarillo, 1989]. Сетевая



концепция также используется в различных исследованиях интернационализации фирмы. Например, в работе [Chetty, Campbell-Hunt, 2003] исследуются отношения между быстрым международным ростом и деловыми сетями. В их исследовании деловые сети выступали в качестве единственного способа выхода на международный рынок с локального рынка. Связь между организацией сети и интернационализацией основана на установлении и поддержании необходимых отношений с деловыми партнерами, клиентами, поставщиками и правительством [Welch, Welch, 1996].

Независимо от того, используются или не используются сети в процессе интернационализации, значительное число исследований роста фирмы посвящено изучению данного процесса. Благодаря дешевой, быстрой международной коммуникации и транспортировке, область, в которой фирмы работают и растут, становится действительно международной [McDougall, Oviatt, 1997]. Это становится особенно актуальным для маленьких стран [Julien, Ramangalahy, 2003]. Таким образом, глобализация рынков и необходимость пересечения национальных границ касаются теперь не только крупных устоявшихся компаний, но и малых растущих фирм [Bloodgood, 1996; Sapienza et al., 2003]. «Интернационализация больше не рассматривается как альтернатива, а скорее как существенная предпосылка для роста, в том числе для малого бизнеса» [McDougall, Oviatt, 1997, p. 24].

Международная экспансия маленьких и средних предприятий в литературе рассматривается как предпринимательский акт, поскольку это влечет за собой открытие новых продуктовых рынков [Thorelli, 1989; Ibeh, 2003]. То же самое верно для любого типа географической экспансии. Примечательно, что географическая экспансия почти исключительно обсуждается в контексте интернационализации. Исключением является исследование [Greening, Barringer, Masy, 1996]. Авторы утверждают, что выход на новый географический рынок подобен процессу запуска нового предприятия, так как необходимо выбрать местоположение, провести наем и обучение персонала, мотивировать и контролировать служащих, развивать структуру организации и т. д. Эта точка зрения поддерживается другими исследо-

вателями, которые считают, что географическая экспансия является формой предпринимательства [Davidsson, 2003, 2004, Ibeh, 2003].

Исследователи, изучающие международное предпринимательство, сосредоточили свое внимание на так называемых «международных новых предприятиях» (international new ventures, INVs) [McDougall, Shane, Oviatt, 1994], «быстро растущих новых предприятиях» (high growth new ventures) [Bloodgood, 1996] или «глобальных от рождения» (born globals) [Madsen, Servais, 1997]. Под этими названиями объединены «новые предпринимательские фирмы с высоким стремлением и потенциалом роста» [Bloodgood, 1996] и «бизнес-организация, которая с самого начала стремится получить существенное конкурентное превосходство за счет использования ресурсов и продажи продукции в разных странах» [McDougall et al., 1994, p. 153]. В исследовании [Autio, Sapienza, Almeida, 2000] было обнаружено, что чем раньше фирма в своем развитии выходит на международный рынок, тем более высок темп роста этой фирмы на международных рынках.

Рассмотренные выше исследования являются альтернативой представлению о том, что интернационализация является постепенным, последовательным процессом, который происходит через ряд стадий [Johanson, Vahlne, 1977; Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975]. Этот подход довольно часто подвергается критике за его излишнюю детерминистичность и упор только на ранних стадиях интернационализации [Melin, 1992]. Все же, в отличие от большинства исследований, посвященных росту фирмы, в литературе признается, что данный процесс не всегда является однонаправленным. Скорее, исследования показывают, каким образом фирмы уменьшают свою международную деятельность или уходят с международных рынков [Benito, Welch, 1997]; как они отказываются от стратегии прямых инвестиций и возвращаются к экспорту [Chetty, 1999] или просто переходят на единственный продукт или монотонную продуктовую линейку [Calof, Beamish, 1995].

Выдвигая на первый план важную роль экспансии, исследования, посвященные международному росту новых и малых

фирм, пока еще мало поддаются какому-либо обобщению. Причиной этому может быть общая сложность рассматриваемой проблемы, например, по сравнению с исследованиями роста фирмы на локальных рынках. С другой стороны, вполне возможно, что поток исследований международного роста фирм пока еще не достиг того уровня теоретической и методологической мудрости, которая позволила бы выделить лучшие образцы «детерминант роста» с помощью интернационализации.

**Рост и доходность.** Устойчивый рост часто приравнивается к успеху [Baum, Locke, Smith, 2001; Covin, Slevin, 1997; Low, Mac-Millan, 1988]. В то же время литература по жизненным циклам организации показывает, что рост приводит к нежелательным последствиям, или «болезням роста» [Flamholtz, Randle, 1990]. Владельцы-менеджеры малых фирм обычно знают о том, что рост может вызывать как желательные, так и нежелательные эффекты, поэтому рост для них является дилеммой.

В исследовании, посвященном непосредственно ожиданиям собственников-менеджеров относительно отрицательных и положительных последствий роста, было обнаружено, что ожидания экономической выгоды не является доминирующим фактором мотивации роста, и практически все респонденты ожидают как негативные, так и позитивные эффекты роста, причем в большинстве ответов респондентов было ожидание негативных эффектов [Davidsson, 1989b; Wiklund et al., 2003]. В исследовании [Wiklund et al., 2003], например, показано, что самый сильный негативный эффект, которого ожидают владельцы-менеджеры и сотрудники фирмы от роста, заключается в потере неформальной, семейной атмосферы маленькой компании. Что касается этого опасения, то исследовательская литература поддерживает опасения владельцев-менеджеров: маленькие организации обладают конкретными преимуществами, которые рискует потерять с увеличением размера [Arrow, 1983; Barker, Gump, 1964; Mosakowski, 2002]. Некоторые исследователи упоминают, что многие владельцы-менеджеры не приемлют достижения роста фирмы за счет притока внешнего капитала [Sapienza et al., 2003].

По мнению многих авторов, одним из наиболее устойчивых результатов роста фирмы является эффект роста доходности.

Например, исследование [Davidsson, 1989b] показало, что 40% владельцев-менеджеров малых фирм не считают, что рост мог бы улучшить их личный доход, таким образом устраняя очень важную причину стремления к росту. В то время как можно выдвинуть довольно сильные теоретические аргументы в пользу позитивной корреляции между ростом и прибылью, эмпирические доказательства этого остаются на удивление слабыми. Например, в обширном анализе 320 исследований, проведенных в период 1921–1987 гг., говорится, что «рост, проанализированный в 88 исследованиях, последовательно ведет к более высоким финансовым результатам. Рост в активах и продажах, соответственно, оказывает положительный эффект на результаты деятельности как на бизнес-уровне, так и на отраслевом уровне анализа» [Caron, Farley, Hoenig, 1990, p. 1148]. Однако более пристальная проверка результатов данного анализа показывает, что существенный позитивный эффект роста на финансовые результаты деятельности был обнаружен только в межотраслевых исследованиях, в то время как в исследованиях в пределах одной отрасли данное влияние оказалось статистически незначимым. На самом деле это является свидетельством против гипотезы о том, что фирмы, которые растут быстрее, чем их ближайшие конкуренты, в результате становятся более прибыльными.

Довольно трудно обнаружить более поздние исследования взаимосвязи между ростом и прибыльностью. Например, в работах [Chandler, Jansen, 1992; Mendelson, 2000; Wiklund, 1998] показана позитивная корреляция между ростом и доходностью, но это сделано мимоходом, так как их исследования были направлены на изучение других явлений.

Более релевантных исследований было проведено сравнительно мало. В частности, в [Cox, Camp, Ensley, 2002] представлены результаты исследования 672 членов Института предпринимательства и обнаружена позитивная взаимосвязь между темпом роста продаж и ростом доходности. В [Cowling, 2004] исследуются британские фирмы из разных отраслей промышленности и делается вывод на основе регрессионного анализа, что прибыль и рост имеют тенденцию двигаться вместе. Однако в ра-

боте [Roper, 1999] на основе анализа большой выборки ирландских фирм представлены выводы, что рост оборота и показатели прибыли очень слабо связаны между собой ( $r$  ниже 0,10 и не является статистически значимым). Аналогично в [Sexton, Pricer, Nenide, 2000] проанализировано более 75 000 фирм из базы данных финансовой отчетности Kauffman, была выявлена очень слабая корреляция между ростом объемов продаж и прибылью. Наконец, в исследовании [Markman, Gartner, 2002] использовались данные 500 фирм списка Inc., и было обнаружено, что изменения в объемах продаж и численности персонала имеют слабую негативную корреляцию с изменениями в прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что эмпирические свидетельства отношений между ростом фирмы и результатами ее деятельности являются неоднозначными. Кроме того, не определен тип этой взаимосвязи, т. е. неясно, что является первичным — рост приводит к увеличению прибыли или, наоборот, увеличение прибыли приводит к росту фирмы. Попытка изучить этот вопрос предпринята в исследовании [Davidsson et al., 2005]. Результаты показывают, что фирмы, находящиеся в группе «высокая прибыль/низкий рост», с большей вероятностью (примерно в 2–3 раза) оказывались в итоге в желаемой группе «высокий рост/высокая прибыль», чем фирмы, которые изначально находились в категории «высокий рост/низкая прибыль».

Полученные результаты могут выступить в качестве предостережения тем владельцам-менеджерам, которые воспринимают рост как благо и считают, что рост в объемах продаж непременно должен привести к увеличению доходности. Кроме того, еще одним выводом из этого исследования является рекомендация руководству компаний: прежде чем увеличивать темпы роста, необходимо обеспечить высокий уровень доходности. Представляется, что данное направление исследований взаимосвязи между ростом и прибылью является одним из актуальных в изучении роста малых фирм, особенно российских компаний, созданных «с нуля» и находящихся на стадии роста ЖЦО.

#### **5.4. «Болезни роста» и методы их преодоления: опыт компании «Чайная ложка»**

Как уже было сказано выше, рост не всегда ведет к желаемым положительным последствиям. Чаще всего быстрый рост компании сопровождается так называемыми «болезнями роста». В работе [Flamholtz, Randle, 2000] предложена методика, с помощью которой можно провести диагностику «болезней роста», которые возникают на стадии роста компании и вызывают необходимость перехода к профессиональному менеджменту. Представляется, что авторам методики удалось преодолеть основные недостатки стадийных моделей и создать интегрирующий подход, объединяющий два направления исследований — в контексте развития организации и в контексте проблем перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту.

Модель развития организации, которую предлагают авторы, содержит семь стадий: новое предприятие, экспансия, профессионализация, консолидация, диверсификация, интеграция, упадок и обновление [Flamholtz, Randle, 2000, p. 28]. Первые четыре стадии характеризуют период от создания нового предприятия до достижения организационной зрелости. Этот период включает развитие предпринимательства до стадии, когда фирма становится профессионально управляемой. Стадии 5–7 являются периодом жизненного цикла компании после достижения организационной зрелости. На каждой из этих стадий критическим задачам уделяется особое внимание. В табл. 5.4 показано, какие критические задачи решаются на первых четырех стадиях организационного роста компании. Кроме того, приведены приблизительные цифры, характеризующие размер компании на разных стадиях жизненного цикла.

Однако это не означает, что все компании, имеющие подобные характеристики будут неизбежно сталкиваться с этими проблемами на данных стадиях ЖЦО. По мнению авторов, речь идет о типичных компаниях, т. е. приблизительно 90% компаний будут решать поставленные задачи в соответствии с указанными этапами, но можно привести примеры компаний,

которые решают подобные проблемы, имея меньший размер или на более поздних стадиях своего развития [Flamholtz, Randle, 2000, p. 30].

Таблица 5.4

## Стадии организационного роста

№	Стадия	Критическая область развития	Приблизительный размер (в объемах продаж)	
			Производство	Услуги
1	Новое предприятие	Рынки и продукты	Менее 1 млн долл.	Менее 300 тыс. долл.
2	Экспансия	Ресурсы и операционные системы	1–10 млн долл.	0,3–3,3 млн долл.
3	Профессионализация	Системы менеджмента	10–100 млн долл.	3,3–33 млн долл.
4	Консолидация	Корпоративная культура	100–500 млн долл.	33–167 млн долл.

Источник: [Flamholtz, Randle, 2000, p. 30].

Рост компании предполагает развитие соответствующих внутренних систем: организационных коммуникаций, систем мотивации и контроля и т. д. Если компания не уделяет им должного внимания или же оказывается неспособной их развить, в ней появляются так называемые болезни роста, которые являются сигналом об отклонениях в процессе организационного развития. Такие симптомы обычно проявляются на второй стадии — экспансии, когда компания готовится к переходу на третью стадию — профессионализацию.

Всего авторы выделяют 10 наиболее общих «болезней роста», с которыми сталкивается большинство растущих компаний [Flamholtz, Randle, 2000, p. 47]:

- ♦ Сотрудники чувствуют, что в сутках мало часов (постоянно жалуются на нехватку времени).

- ♦ Менеджеры проводят слишком много времени за «тушением пожаров» (решением текущих проблем).
- ♦ Сотрудники не осведомлены о том, что делают другие.
- ♦ Сотрудники не понимают, куда движется фирма.
- ♦ Ощущается нехватка хороших менеджеров.
- ♦ Сотрудники считают, что «я должен сделать это сам, если я хочу, чтобы это было сделано правильно».
- ♦ Большинство сотрудников считает, что совещания — это пустая трата времени.
- ♦ Выполнение планов не отслеживается строго, поэтому планы выполняются плохо (или не выполняются вовсе).
- ♦ Сотрудники ощущают ненадежность своего положения в фирме.
- ♦ Продолжают расти объемы продаж компании, но прибыль остается неизменной.

***Сотрудники чувствуют, что в сутках не хватает часов.***

Одна из наиболее распространенных организационных проблем роста — это жалобы сотрудников на нехватку времени. Людям кажется, что они могли бы работать 24 часа в сутки, 7 дней в неделю — и все равно им не хватило бы времени, чтобы справиться со всем объемом работы. Они начинают жаловаться на перегруженность и чрезмерный стресс. Как у отдельных людей, так и на уровне подразделений возникает ощущение, что происходит постоянная гонка со временем, обреченная на провал попытка успеть выполнить все в срок.

Продолжительное сохранение подобной рабочей атмосферы может стать причиной ряда серьезных проблем. Во-первых, уверенность сотрудников в том, что они априори не успеют справиться со всеми обязанностями в положенный срок, постепенно становится сильным демотивирующим фактором. Во-вторых, от чрезмерного стресса сотрудники могут испытывать физическое недомогание, что также крайне негативно скажется на результатах их деятельности. Не исключено, что сотрудники примут решение об уходе из компании, поскольку не могут больше работать в подобных условиях. В свою очередь, это приведет к текучести кадров и повышению издержек на поиск, наем и обучение персонала.



Данная болезнь роста, как правило, вызвана отсутствием систем планирования или их крайне низким уровнем, нехваткой формальной организационной структуры, в которой были бы четко распределены роли и ответственность, и/или неумением сотрудников управлять собственным временем.

***Сотрудники проводят слишком много времени за «тушением пожаров».*** Данная болезнь роста проявляется в значительной потере времени при разрешении краткосрочных кризисов — «тушении пожаров». Эта проблема, как правило, является следствием нехватки долгосрочного планирования или отсутствия плана как такового. Также она может вытекать из организационной культуры, которая больше поощряет «тушителей пожаров», нежели стратегов и плановиков. Как сотрудники, так и организация в целом живут одним днем, никогда не зная, что их ждет завтра. Результатом может стать снижение производительности и эффективности.

***Сотрудники не осведомлены о том, чем занимаются другие.*** Когда сотрудники не понимают, какое место занимает их труд в деятельности организации, а также каким образом их работа соотносится с функциями остальных, они начинают действовать автономно, намеренно подчеркивая свою независимость. Но поскольку эта независимость является не более чем заблуждением, возникают постоянные конфликты и разногласия между сотрудниками и целыми отделами. Организация рискует в итоге превратиться в объединение неформальных группировок, враждующих друг с другом и полагающих, что именно их функции являются ключевыми в деятельности организации.

Данная болезнь зачастую является результатом низкого уровня организационных коммуникаций и отсутствия четкого распределения ролей и ответственности. Это делает невозможным создание эффективной команды, поскольку взаимосвязь между людьми и отделами неясна, равно как неопределенна и индивидуальная ответственность. Изоляция людей и отделов друг от друга может привести к крайне нерациональному использованию организационных ресурсов, поскольку дублируются многие функции, а также к резкому снижению эффективно-

сти в целом, поскольку неясно, кто несет ответственность за то или иное задание или проект.

***Сотрудники не понимают, куда движется компания.*** Непонимание курса, которому следует компания, может проявляться в жалобах сотрудников на то, что компания плывет по течению, и обвинениях высшего руководства в том, что сотрудникам не предоставляется достаточно информации о направлении развития компании. В худшем случае сотрудники считают, что даже высшее руководство не знает, куда движется компания.

Низкий уровень коммуникаций в сочетании с быстрым организационным ростом приводит к тому, что сотрудники оказываются отрезанными от информации и начинают испытывать сильное беспокойство. Они могут как создать свои собственные каналы для приобретения желаемой информации, так и начать верить в то, что знают все о направлении компании, даже если менеджмент на самом деле им эту информацию не предоставляет. Если степень беспокойства достигает некой критической отметки, сотрудники могут покинуть компанию.

Причиной данной болезни является отсутствие должной системы коммуникаций, которая допускала бы возможность расширения и роста, а также плохое планирование, которое не предусматривает необходимость в подобной системе.

***Ощущается нехватка хороших менеджеров.*** В компании может работать значительное число менеджеров, но вполне возможно, что хороших менеджеров среди них окажется не столь много. Они могут жаловаться, что у них есть обязанности, но нет полномочий. А сотрудники, в свою очередь, будут жаловаться на отсутствие инструкций и обратной связи. Менеджеры также могут жаловаться на нехватку времени для выполнения своих текущих обязанностей, поскольку быстрый рост компании всецело поглощает их силы.

Возникновение подобного рода проблем свидетельствует о нарушении управленческой функции в организации. В результате может резко снизиться эффективность работы целых отделов компании.

Одной из причин данной болезни роста могут являться реальные или воспринимаемые ограничения, накладываемые на

действия менеджеров. Зачастую уверенность в том, что лишь высшее руководство обладает полномочиями для принятия решений, является наследием от предпринимательского стиля управления и свидетельствует о том, что профессиональное управление не было внедрено должным образом.

***Сотрудники считают, что «я должен это сделать сам, если я хочу, чтобы это было сделано правильно».*** Если сотрудники постоянно сталкиваются с тем, что некие функции, непосредственно связанные с их текущими обязанностями, не выполняются другими на приемлемом уровне, то у них формируется уверенность в том, что должным образом эти функции могут выполнить лишь они сами.

Данная болезнь возникает из-за отсутствия координации, когда отсутствуют четко определенные роли, связи и распределение ответственности между ними. Также она может быть результатом неспособности или нежелания менеджеров делегировать ответственность за выполнение функций.

Когда роли и обязанности определены нечетко, отдельные люди или целые подразделения стремятся действовать самостоятельно, поскольку не знают, чьей обязанностью является конкретная задача. Они даже могут брать на себя постоянное выполнение каких-то функций во избежание конфронтации.

Таким образом, подразделения постепенно становятся изолированными друг от друга, и командная работа сводится к минимуму. Каждый отдел компании выполняет функции, которые считает своими, автономно и независимо от остальных. Обычно при такой ситуации коммуникации между менеджментом и операционным уровнем организации, а также между подразделениями компании будут минимальными, поскольку отсутствует формальная система коммуникации.

***Большинство людей чувствуют, что совещания — это пустая трата времени.*** В связи с необходимостью улучшения коммуникаций в растущей компании начинают регулярно проводиться совещания. Однако во многих случаях подобные совещания сводятся к дискуссии, которая не приносит ощутимых результатов. На таких совещаниях не выбирается повестка дня, не назначается человек, ответственный за их проведение. Как

следствие, совещания имеют тенденцию затягиваться и редко приводят к принятию решений. Сотрудники понимают это и приходят к выводу, что совещания — это потеря рабочего времени.

Как правило, несколько причин может привести к данной болезни. В одном случае она является результатом слишком часто проводимых совещаний, которые не координируются должным образом, в другом — слишком редко проводимые совещания и недостаточное внимание, уделяемое им.

В итоге проблемы коммуникаций в организации остаются нерешенными, сотрудники тратят время и усилия на совещания, которые ни к чему не приводят, снижается мотивация, поскольку сотрудники видят неспособность менеджмента обеспечить должную координацию усилий.

***Выполнение планов строго не отслеживается, поэтому планы выполняются плохо (или не выполняются вовсе).*** Другим признаком болезни роста является отсутствие мониторинга выполнения планов после их принятия. Осознавая растущую необходимость в планировании, предприниматель может попытаться внедрить этот процесс. Сотрудники действуют согласно предписанным планам, однако запланированные результаты достигаются редко. Или же планы могут не доводиться до конца, поскольку после разработки о них просто забывают.

В некоторых случаях планы не выполняются и не доводятся до конца, потому что в компании не развиты соответствующие системы контроля для мониторинга достижения целей. Например, для отслеживания выполнения финансовых целей компании развивают систему учета, способную обеспечить необходимую для мониторинга информацию.

Также причиной невыполнения планов может служить неумение менеджеров устанавливать цели и отслеживать их выполнение. Нередко разрабатываются цели, которые не могут быть достигнуты или измерены, а достигнутые результаты — оценены. В результате становится невозможным эффективное планирование деятельности, которое является необходимым для выживания компании как на данном этапе, так и в дальнейшем. Также одним из следствий этой болезни являются проблемы при

оценке заслуг менеджеров, когда вознаграждение привязано к результатам деятельности.

***Сотрудники ощущают ненадежность своего положения в компании.*** Как следствие других болезней организационного роста сотрудники начинают чувствовать ненадежность относительно своего положения в фирме.

Пытаясь справиться с возникшими проблемами, предприниматель может нанять новых менеджеров или сотрудников, при этом увольняя людей, ранее занимавших эти должности. Сотрудники не понимают, чем вызваны происходящие вокруг изменения и перестановки, и могут испытывать сильную обеспокоенность и даже стресс. Они не знают, насколько прочной окажется их собственная позиция, занимаемая в компании, и не будут ли они уволены. Действуя из чувства самосохранения, сотрудники не будут привлекать внимания к своей деятельности и вести себя как можно неприметнее. Это приводит к изоляции сотрудников друг от друга и снижению эффективности за счет ухудшения командной работы.

***Продолжают расти объемы продаж компании, но прибыль остается неизменной.*** Если все другие болезни роста имеют место, вместе они могут привести к одному из главных негативных результатов: сохранению прибыли неизменной, тогда как объем продаж компании растет. Получается, что компания только увеличивает свои издержки. В самом худшем случае объем продаж будет расти, а прибыль в это время будет снижаться — и руководство компании не сможет найти причину происходящего.

Во многих компаниях падение прибыли также может быть следствием чрезмерного значения, которое уделяется показателю объема продаж. В таких компаниях считают, что высокий объем продаж является самоцелью и автоматически означает высокий уровень прибыли. Однако это является глубоким заблуждением.

Таким образом, наличие проблем или симптомов болезни роста, предполагает необходимость изменения природы организации, переход к профессиональному менеджменту. Авторы рассматривают четырехэтапный процесс перехода к профессио-

нальному менеджменту: *этап 1* — оценка текущего состояния развития организации и ее будущих потребностей в развитии; *этап 2* — разработка программы развития организации в целом, *этап 3* — внедрение программы развития организации, *этап 4* — контроль результатов внедрения программы и осуществление необходимых изменений, среди которых стоит особо отметить развитие менеджмента и наем новых профессионалов. Эффективное прохождение организацией всех четырех этапов будет способствовать преодолению «болезней роста», а таким образом, эффективному функционированию организации.

Анкета для определения болезней роста и методика анализа показателей являются инструментом, которые могут помочь оценить состояние компании и выявить наиболее значимые проблемы, например, при осуществлении перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту. Этот инструмент определяет, насколько организация подвержена тем или иным болезням роста и может служить средством предупреждения серьезных проблем. Авторы анкеты используют ее с 1984 г. как часть своей консультационной деятельности. Раннее определение проблем и разработка детального плана по их преодолению являются наиболее эффективным способом борьбы с болезнями роста.

Измерение болезней роста может также служить мотивирующим фактором для проведения организационных изменений. До тех пор пока проблемы четко не определены, а их значимость не измерена, руководство компании может считать, что необходимость в каких-либо изменениях отсутствует, поскольку ничто не говорит о бедственном положении. И данный инструмент позволяет обратить внимание руководства на эти проблемы заблаговременно, до того как они примут крупные масштабы.

Анкета также может быть использована для оценки результатов организационных изменений. Сопоставляются результаты исследования до и после проведения изменений и таким образом оценивается их успешность. При этом оценку рекомендуется производить по показателю каждой отдельной болезни. Покажем применение данного инструмента на примере компании «Чайная ложка», которая идеально подходит в качестве показа-

тельной компании, демонстрирующей высокие темпы роста при переходе от предпринимательской стадии к стадии профессионализации бизнеса.

**Опыт компании «Чайная ложка».** Компания «Чайная ложка» появилась на рынке петербургского фаст-фуда в 2001 г. и за первые пять лет показала парадоксально высокие темпы развития в отрасли. За эти годы количество торговых точек увеличилось до 30, поэтому в сентябре 2004 г. компания стала победителем конкурса «GAZELLE БИЗНЕСА 2004», заняв первую строчку в рейтинге крупного бизнеса по темпам прироста годовых выручек за последние три года, что помогло сети закрепить свой авторитет и привлечь дополнительные инвестиции.

На сегодняшний день компания является единоличным лидером рынка фаст-фуда в Петербурге, обогнав по количеству точек McDonald's, при том что эта всемирно известная сеть находится на питерском рынке более 10 лет. Ежедневно чайную посещают 17 тыс. человек, а за месяц съедается 530 тыс. блинов и выпивается 300 тыс. чашек чая [Биргер, 2005].

Несмотря на грандиозные достижения двух талантливых топ-менеджеров, основавших бизнес, быстрый рост компании вызвал довольно существенные проблемы в управлении, что привело к необходимости более тщательного их изучения.

В апреле 2006 г. было проведено анкетирование сотрудников главного офиса компании «Чайная ложка», общая численность которых составляет около ста человек. Им было предложено заполнить анкету, указав, насколько, по их мнению, актуальны «болезни роста» для их компании.

*Анализ показателей отдельных болезней.* В ходе исследования было получено 50 анкет. Общие результаты анкетирования можно представить в виде итоговой таблицы. В табл. 5.5 приводится количество респондентов, указавших для конкретной болезни роста ту или иную степень релевантности, а также рассчитанные показатели *GP* (growing pain) для каждой «болезни роста».

Степень релевантности обозначается по убывающей буквами от *A* до *E*.

*A* — крайне актуальна для компании.

Таблица 5.5

Глава 5. Стадия роста ЖЦО: характеристики стадии и «болезни роста»

## Сводные результаты анкетирования сотрудников компании «Чайная ложка»

Проблемы роста	Актуальность проблемы					
	A	B	C	D	E	GPj
1. Сотрудники чувствуют, что в сутках мало часов	15	12	7	12	4	172
2. Сотрудники проводят слишком много времени за «тушением пожаров» (решением текущих проблем)	3	20	19	8	0	168
3. Сотрудники не осведомлены о том, что делают другие	17	10	20	1	2	189
4. Сотрудники не понимают, куда движется компания	6	3	8	11	22	110
5. Ощущается нехватка хороших менеджеров	6	9	15	12	8	143
6. Сотрудники считают, что «я должен сделать это сам, если я хочу, чтобы это было сделано правильно»	9	16	11	12	2	168
7. Большинство сотрудников считают, что совещания — это пустая трата времени	2	6	11	12	19	110
8. Выполнение планов не отслеживается строго, поэтому планы выполняются плохо (или не выполняются вовсе)	5	5	9	15	16	118
9. Сотрудники ощущают ненадежность своего положения в компании	3	9	19	9	10	136
10. Продолжают расти объемы продаж компании, но прибыль остается неизменной	2	3	12	9	6	136



- B* — достаточно сильно актуальна для компании.  
*C* — в некоторой степени актуальна для компании.  
*D* — актуальна для компании в незначительной степени.  
*E* — актуальна в очень слабой степени или неактуальна.

Для количественного измерения организационных болезней роста введем показатель *GP* (от англ. «growing pain» — болезнь роста). Тогда оценка болезней роста будет производиться по следующей формуле:

$$GP_j = \sum_{i=1}^n N_{ji} \cdot W_{ji} , \quad (1)$$

- где *j* — болезнь роста (*j* = 1, 2...10);  
*i* — ответ от *A* до *E* (*i* = *A, B, C, D, E*);  
*n* — число вариантов ответов (*n* = 5);  
*N* — количество ответов *i*;  
*W* — вес ответа *i*.

Для интерпретации показателей *GP* необходимо ввести шкалу, позволяющую оценить их значение.

Предположим, что для произвольно взятой болезни *j* все пятьдесят респондентов указывают наибольшую степень релевантности (*A*), тогда  $GP_j = 50 \cdot 5 = 250$ . При всех ответах *B* показатель *GP* составит 200, при всех ответах *C* — 150, при всех ответах *D* — 100 и при *E* — 50. Таким образом, получаются пять значений, являющиеся границами четырех интервалов, которым будут принадлежать взвешенные суммы ответов для каждой болезни. Ниже приведены эти интервалы.

50–99 — данная болезнь в компании отсутствует или она незначительна.

100–149 — болезнь присутствует в компании, однако ее масштабы невелики. Руководству рекомендуется обратить на них внимание с целью определения потенциально опасных проблем.

150–199 — болезнь приняла значительные масштабы, и необходимо принятие ряда реактивных действий по борьбе с ней, а также комплекс превентивных мер с целью недопущения прогресса болезни и ее перехода на кризисную стадию.

200–250 — болезнь находится на кризисной стадии. Потенциальная угроза возникновения кризиса в компании.

На рис. 5.5 показано графическое представление показателей «болезней роста» для компании «Чайная ложка».

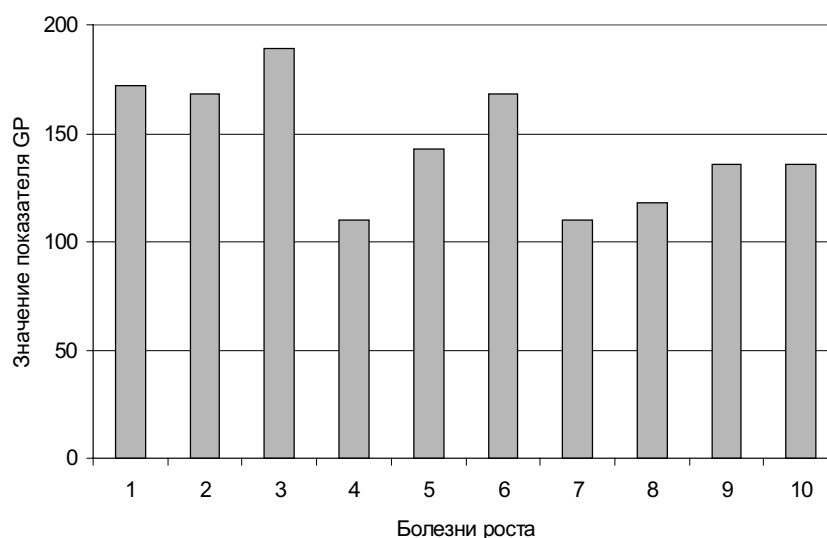


Рис. 5.5. Графическое представление показателей *GP* для компании «Чайная ложка»

Как можно видеть, ни один из показателей *GP* не превышает 200, однако четыре показателя превышают значение 150, т. е. являются в высокой степени актуальными для исследуемой компании.

**Определение общего уровня болезней роста.** Прежде всего, необходимо определить, каким образом будет происходить оценка общего уровня болезней роста в компании, т. е. как будет учитываться суммарный эффект всех болезней роста. Для этого введем показатель *TGP* («total growing pain»):

$$TGP = \sum_{j=1}^n GP_j, \quad (2)$$

где  $GP_j$  — показатель уровня отдельной болезни роста  $j$ ;  
 $j$  — болезнь роста ( $j = 1, 2 \dots 10$ );  
 $n$  — количество болезней роста ответов ( $n = 10$ ).

Иными словами,  $TGP$  представляет собой сумму показателей  $GP_j$ .

Теперь нужно ввести шкалу, позволяющую оценить значение показателя  $TGP$ .

Предположим, что все десять болезней имеют крайне высокую степень релевантности для компании и все респонденты отвечают «А». Тогда показатель каждой отдельной болезни будет равен  $GP = 50 \cdot 5 = 250$ , а  $TGP = 250 \cdot 10 = 2500$ .

Аналогичным образом получаем, что при всех ответах  $B$   $GP$  составит 2000, при всех ответах  $C$  — 1500, при всех ответах  $D$  — 1000 и при всех ответах  $E$  — 500.

Таким образом, получаем 4 возможных интервала, которым может принадлежать показатель  $TGP$ . Ниже представлены эти интервалы и комментарии к ним.

500–999 — компания функционирует и развивается должным образом.

1000–1499 — отдельные области требуют особого внимания и принятия мер со стороны руководства

1500–1999 — в компании существуют значительные проблемы, которые требуют немедленного принятия мер по их решению.

2000–2500 — компания близка к кризисному состоянию или уже находится в нем.

Показатель общего уровня болезней роста  $TGP$  в компании «Чайная ложка» составил 1450, т. е. принадлежит второму интервалу (1000–1499), однако находится достаточно близко к его верхней границе.

*Анализ результатов исследования.* Как показало исследование, ни одна из болезней роста в компании не находится на кризисной стадии, однако четыре из них являются в высокой степени актуальными для компании. Проанализируем полученные результаты более подробно.

*Сотрудники не осведомлены о том, что делают другие* ( $GP = 189$ ). Значение показателя  $GP$  является максимальным среди всех полученных результатов. Таким образом, именно эта «болезнь роста» наиболее актуальна для компании «Чайная ложка». Прежде всего, это обусловлено отсутствием развитых систем коммуникации и обмена информацией между подразделениями компании. Анкета, на основе которой проводилось исследование, не предусматривает комментарии респондентов, однако в одной из анкет было даже оставлено сообщение о том, что иногда подразделения узнают о внедрении нового проекта за день до начала его реализации. Это является примером, иллюстрирующим результаты исследования.

*Сотрудники чувствуют, что в сутках мало часов* ( $GP = 172$ ). Высокое значение показателя данной «болезни» во многом объясняется тем, что за счет быстрых темпов роста и расширения компании на сотрудников главного офиса ложится все больше и больше обязанностей. И в данном случае причиной болезни являются не столько организационные факторы, сколько человеческие — физически сложно справиться с постоянно возрастающим объемом работы.

Данная проблема требует особого внимания. Необходимо проанализировать, насколько сотрудники будут способны справляться со своими обязанностями в дальнейшем, так как компания продолжает активно расти, и предусматривает ли текущая организационная структура возможность значительного расширения. В связи с появлением новых филиалов и новых рынков появятся новые роли и обязанности, которые должны быть изначально четко определены с целью избежать их дублирования. Не следует исключать возможность расширения штата персонала, если новые роли этого потребуют.

*Сотрудники проводят слишком много времени за «тушением пожаров»* ( $GP = 168$ ). Оперативное планирование поощряет так называемый героизм, когда признаются заслуги сотрудников, сумевших решить наибольшее количество возникших текущих проблем. Это приводит к тому, что наибольшее внимание уделяется рутинной деятельности, а не выполнению планов и норм.

*Сотрудники считают, что «я должен сделать это сам, если я хочу, чтобы это было сделано правильно» (GP = 168).* Данные две «болезни» во многом также являются следствием недостаточно четкого распределения ролей и ответственности за выполнение функций. У сотрудников возникает все больше и больше обязанностей, в то время как четкое распределение ролей и ответственности отсутствует.

Второй причиной является недоверие сотрудников друг к другу, что, в свою очередь, может являться следствием существующей корпоративной культуры, которая предполагает определенную дистанцию сотрудников друг от друга и, возможно, даже конкуренцию.

Если говорить об общем уровне «болезней роста» в данной организации и показателе *TGP*, можно сделать вывод о том, что компания в целом растет и развивается нормально, однако существуют отдельные проблемы, требующие немедленного внимания. Поскольку компания планирует активную экспансию за пределы Санкт-Петербурга, эти проблемы должны быть учтены и по возможности решены, дабы избежать их усугубления и переноса в филиалы.

Таким образом, был проведен анализ проблем роста в компании «Чайная ложка», а также разработан инструментарий для проведения подобного анализа в дальнейшем. Данный инструментарий позволяет глубоко проанализировать состояние компании, при этом предлагается два метода, как это было сделано в случае исследования компании «Чайная ложка». Первый метод дает возможность определить степень подверженности компании каждой конкретной «болезни роста», тогда как второй позволяет оценить общее состояние компании.

Если говорить о результатах проведенного анализа, то в целом компания «Чайная ложка» демонстрирует не только стремительные темпы развития, но и способность поддерживать на соответствующем уровне внутренние системы. Однако существует ряд проблем, на которые руководству компании стоит обратить внимание с целью предотвращения их перехода на более серьезные стадии.

К таким проблемам относятся прежде всего нарушение коммуникационных процессов внутри организации, что находит свое выражение в определенной изоляции подразделений компании друг от друга. Также можно говорить о недостаточно четком распределении организационных ролей и ответственности, что неизбежно приводит к дублированию некоторых функций. А поскольку компания продолжает стремительно расширяться, то будут возникать новые роли и обязанности, которые также должны быть распределены.

Для решения существующих в компании проблем можно предложить следующие рекомендации. Во-первых, для улучшения коммуникационных процессов внутри компании необходимо проводить совещания, на которых освещались бы проблемы каждого подразделения. Кроме того, управление на основе бизнес-процессов, которое начинается внедряться в компании, позволит преодолеть дефицит общения между подразделениями.

Во-вторых, для более четкого распределения ответственности за выполнение различных функций необходимо уточнить существующие должностные инструкции и разработать новые. С ростом компании увеличилось число сотрудников, и новые сотрудники не всегда четко понимают свои должностные обязанности, так как более опытные не всегда охотно эти обязанности им передают. Внедрение процессного подхода также является одним из наиболее эффективных инструментов определения сфер ответственности каждого сотрудника компании.

В-третьих, климат недоверия между сотрудниками разных подразделений свидетельствует о наличии изъянов в существующей корпоративной культуре и незнании уровня компетенции друг друга. В этой ситуации полезными могут быть различные корпоративные мероприятия, направленные на развитие командного духа и получение знаний об особенностях работы разных подразделений компании. В целом большинство из выявленных «болезней роста» могут быть устранены с помощью управления на основе бизнес-процессов, о чем свидетельствует успешный опыт некоторых российских компаний, которые находятся в процессе внедрения данной технологии менеджмента (см., напр.: [Байков, и др., 2006]).

### 5.5. Выводы

Таким образом, рост фирмы имеет два различных фундаментальных значения. Первое значение роста — изменения в количестве, или объеме, — означает, что фирма увеличивается в размере. Второе значение подразумевает рост как процесс организационных изменений, который в итоге приводит как к количественным, так и другим изменениям. Даже если ограничиться одним из этих значений, необходимо пристальное изучение данного явления, поскольку рост представляет собой гетерогенный феномен. Фирмы могут расти с разными темпами, с разной периодичностью и разными способами. В зависимости от темпов роста и первоначального размера фирмы объемы роста могут выглядеть довольно внушительно в абсолютных и относительных терминах. Кроме того, существуют разные способы реализации роста фирмы. Рост может быть достигнут не только через увеличение объема текущих операций, но и принять формы вертикальной интеграции и/или связанной или несвязанной диверсификации; за счет органичного роста и/или приобретения, или стратегических альянсов, и географической экспансии, в том числе выхода на международные рынки.

Поскольку существуют различные формы роста, они могут иметь различные теоретические объяснения и различное применение для руководителей. Исследователи предлагают оценивать рост с помощью различных индикаторов. Несмотря на то, что предлагается довольно широкий спектр разнообразных индикаторов роста, большинство исследователей сходятся во мнении, что универсальным индикатором роста может выступать показатель роста объема продаж. Однако если в исследовании используется только показатель роста объема продаж в качестве индикатора роста, то необходимо создавать соответствие между теоретическим осмыслением феномена роста и его операционализацией, что в итоге может привести к тому, что темп роста объема продаж не всегда является подходящим индикатором роста фирмы. Более того, поскольку рост может происходить в течение долгого времени, исследования роста должны носить лонгитюдный характер независимо от того, изучается рост как изменения в количестве или как процесс.

Нами был рассмотрен перечень внутренних и внешних факторов, влияющих на рост фирмы. Каждый из факторов оказывает определенное воздействие на рост фирмы в зависимости от контекста. Проблема здесь заключается в том, чтобы создать лучшее знание о взаимодействии и комбинированных эффектах этих детерминант в разных условиях. Для преодоления этой проблемы исследователи роста вырабатывают разные стратегии. Одна из таких исследовательских стратегий заключается в том, чтобы рассматривать только один из показателей в качестве основного и непосредственного фактора роста, в то время как остальной набор показателей — в качестве косвенных факторов, как например, представлено в работах [Davidsson, 1991; Wiklund, 1998]. Вторая стратегия более амбициозна и направлена на изучение комбинированного влияния нескольких факторов и их интерактивного взаимодействия (например, [Wiklund, Shepherd, 2003; 2005]). И, наконец, третий вариант — исследование гомогенной выборки и изучение узкого набора факторов роста [Baum, Locke, 2004].

Что касается специфических детерминант роста, то одним из самых важных факторов является желание и готовность владельца-менеджера к росту фирмы. Исследования показали, что такие характеристики владельца-менеджера, как образование и наличие опыта, влияют на рост фирмы только в том случае, если основатель желает этого. Еще одним значимым фактором роста является доступность капитала, хотя и не таким универсальным, как предыдущий. В то время как существует переоценка роли гендерного фактора в управлении компанией, эмпирических доказательств тому, что фирмы, управляемые женщинами-основателями, имеют меньший потенциал роста, нет. Кроме того, получены доказательства того, что фирмы, которыми управляет команда менеджеров, в среднем имеют большую склонность к росту, чем те, которыми управляет один предприниматель.

Одним из наиболее актуальных направлений исследований роста на сегодняшний день остается изучение последствий и эффектов роста. Кроме того, данное направление может иметь огромное практическое значение для руководителей растущих компаний. Отдельное направление исследований посвящено изу-



чению типов роста, которое показывает, что молодые и маленькие фирмы растут органически, а не за счет поглощений и приобретений. Тем не менее вопрос о том, какие факторы влияют на выбор той или иной формы роста, остается до сих пор малоизученным.

Неожиданным оказался тот факт, что ученые проявляют относительно слабый интерес к исследованию отношений между ростом и доходностью. Как показало одно из последних исследований, фирмы, которые демонстрируют успешный рост, обычно обеспечивают предварительно рост доходности и только потом увеличивают темпы роста объема продаж. Это говорит о том, что необходимо осторожно подходить к принятию решения руководством компании относительно роста, так как рост в объемах продаж не всегда ведет к росту прибыли. Более того, фирмы, которые начинают рост при низкой доходности, обычно заканчивают низкими объемами продаж и низким уровнем прибыли.

Довольно часто рост фирмы сопровождается так называемыми «болезнями роста». В работе [Flamholtz, Randle, 2000] представлена методика диагностики «болезней роста», которая позволяет разработать программу организационных изменений для преодоления этих проблем. В качестве примера для иллюстрации применения этой методики была взята компания «Чайная ложка», которая демонстрирует впечатляющие темпы роста и нуждается в профессионализации управления. Используя анкету, представленную в работе [Flamholtz, Randle, 2000], был разработан инструментарий подсчета и анализа результатов анкетирования, на основе которых можно выработать управленческие рекомендации по преодолению «болезней роста». Представляется, что описанная методика имеет практическую значимость для российских компаний и позволит их менеджменту вовремя диагностировать и справляться с выявленными проблемами.

Анализ российских исследований роста компаний демонстрирует, что данные исследования имеют скорее практическую направленность, чем научную, и выполняются консультационными фирмами, которые в первую очередь заинтересованы в сборе и анализе подобной информации. Представляется, что

данная проблематика является в настоящее время одной из самых востребованных как в научной среде, так и деловой, и поэтому имеющийся лаг в научных исследованиях пока не позволяет делать обобщающие выводы и разрабатывать теории управления ростом в российских компаниях.

Можно предложить следующие направления дальнейших исследований роста фирмы:

1. Оценка факторов, которые способствуют или препятствуют организационному росту; факторы могут быть как внешние, так и внутренние.

2. Управление ростом; управление детерминантами, которые способствуют или препятствуют организационному росту.

3. Оценка эффектов роста, т. е. количественные измерения в терминах растущей численности персонала или увеличивающегося объема продаж и его влияния на доходность. Кроме того, возможны качественные исследования роста в терминах кризисов модели Грейнера, а именно кризиса делегирования на стадии роста.

4. Управление эффектами роста; например, подходы к реструктуризации компании, применение новых практик, осуществление новых моделей роста и др.

Первые два направления имеют дело с факторами, приводящими к росту, и основаны на допущении, что рост — это позитивное явление. Остальные направления имеют отношение к результатам роста. Между этими двумя категориями исследований находится сам процесс роста — что непосредственно происходит с организацией, когда она растет. Представляется, что для российских компаний данные направления исследований являются еще более востребованными как со стороны ученых, так и со стороны менеджеров компаний, стоящих перед выбором роста или уже испытывающих быстрый рост.

## **Глава 6**

### **СТАДИЯ ФОРМАЛИЗАЦИИ ЖЦО: ПЕРЕХОД ОТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

В данной главе основной акцент сделан на этап ЖЦО, который является наиболее приемлемым с точки зрения процесса перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту, т. е. стадию формализации. Представлен анализ основных исследований, посвященных данной проблеме, и показана связь этого направления с основным эмпирическим исследованием жизненных циклов российских компаний.

В четвертой главе был проведен анализ причин неудач фирм на первой стадии жизненного цикла. В то же время другие исследования показывают, что после преодоления начальных трудностей наиболее вероятной причиной краха компаний становятся проблемы, возникающие при переходе от единоличного предпринимательского стиля управления к функциональной структуре и профессиональному менеджменту. Осуществление подобного перехода — сложная задача, особенно учитывая психологические аспекты и характер многих предпринимателей, которые являются и основателями своих компаний. По сути, переход настолько сложен, что Барнс и Хершон [Barnes, Hershon, 1976] заключили, что наилучший способ осуществить подобные переходы в эволюции организации — это провести их, когда предприниматель увольняется или умирает и новое поколение менеджмента становится во главе организации.

Глава состоит из пяти частей. В первой части представлен обзор основных исследований проблем перехода от предпри-

нимательства к профессиональному менеджменту. Вторая часть посвящена различным подходам к исследованию проблемы смены основателя наемным менеджером. В третьей анализируются факторы, которые влияют на уход основателя. В четвертой части главы приводятся результаты эмпирического исследования, посвященного сравнительному анализу деятельности фирм, управляемых основателями и наемными менеджерами. В заключение представлены выводы.

### **6.1. Обзор исследований проблем перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту**

Исследования, посвященные изучению проблем перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту, можно условно поделить на два основных направления. Первое направление изучает закономерности развития организаций во времени и пытается определить оптимальную точку перехода от предпринимательского стиля управления к профессиональному. Второе направление посвящено собственно процессу перехода, и здесь предлагаются различные модели, позволяющие осуществить этот переход наиболее безболезненно.

Сегодня уже существует огромное количество моделей, описывающих организационный рост и развитие. В работе [Starbuck, 1965] автор, например, выделил четыре модели организационного роста, которые, по его мнению, могут быть объединены в четыре широкие категории: модели с клеточным делением; метаморфические модели; модели-«блуждающие огоньки»; модели процесса принятия решений. Подавляющая часть предлагаемых моделей развития и роста организации сочетают в себе характеристики моделей с клеточным делением и метаморфических моделей из категорий Старбака. Хотя большинство авторов не делят свои модели на категории, а относят их к единой категории — моделям жизненных циклов организации (ЖЦО)<sup>1</sup>, тем не менее

---

<sup>1</sup> Автор также придерживается общепринятого мнения, что все модели развития организации можно объединить под единым названием «модели жизненного цикла», см., например: [Широкова, 2006; Широкова, Серова, 2006].

некоторые авторы предлагают различать все многообразие моделей ЖЦО с помощью классификаций. Например, в работе [Hofer, Charan, 1984] предложена классификация моделей развития организации по четырем основным группам: 1) модели жизненных циклов, 2) стадийные модели, 3) эволюционные модели, 4) переходные модели.

*Модели жизненных циклов*, включая модели [Steinmetz, 1969] и [Kroege, 1974], описывают организационный рост и развитие, основываясь на аналогии с биологическим жизненным циклом. Несмотря на свою привлекательность, эти модели имеют ряд недостатков. Во-первых, организации не подчиняются времени так же жестко, как в биологических циклах. Таким образом, немногие модели способны точно определить, когда заканчивается одна фаза жизненного цикла и начинается другая, хотя это уточнение является необходимым для улучшения практики менеджмента.

Во-вторых, развитие, согласно таким моделям, происходит в строго определенной последовательности — однако большинство исследований, посвященных закономерностям развития организаций, доказывают, что в жизни эта последовательность соблюдается далеко не всегда [Miller, Friesen, 1984]. И, в-третьих, не все организации умирают, как это описывается в моделях, по крайней мере смерть не является неизбежным фактом для организации.

В *стадийных моделях*, представленных в работах [Filley, 1962; Scott, Bruce, 1987; Lippitt, Schmidt, 1967; Collins, Moore, 1970; Straus, 1974; Miller, Friesen, 1984; Hanks, et al., 1993], делается попытка избежать этих недостатков с помощью выделения стадий, или этапов, развития, через которые проходят организации. Однако, в отличие от моделей жизненных циклов, переход организаций с одной стадии на другую зависит от ряда факторов, а не от времени. Таким образом, вовсе необязательно, что организация когда-либо сдвинется с первой стадии, и даже если это случится, то нет никаких временных рамок, указывающих, когда это должно произойти. Также организации не должны проходить через все стадии, и их движение от одной стадии к другой может происходить в различном порядке. Эти модели также допускают альтернативу смерти организации — развитие по-новому.

У этих моделей есть два главных недостатка — за редким исключением они не дают детального описания процесса или проблем, которые вызывают переход от стадии к стадии, а также эти модели часто несовместимы друг с другом, так как не существует неких общих стадий, на которых они бы основывались. Таким образом, стадийные модели представляют собой значительный шаг вперед по сравнению с моделями жизненных циклов, хотя требуются дальнейшие исследования для подтверждения того, что рекомендации, представленные в указанных работах по формированию организационной структуры и системам, действительно способствуют улучшению деятельности организации на каждой конкретной стадии.

*Эволюционные модели*, представленные на сегодняшний день, имеют как достоинства, так и недостатки. Их главным недостатком является то, что они включают в себя большинство стадий развития, описываемых стадийными моделями, однако устанавливают строгую последовательность и взаимосвязь между стадиями — таким же образом, как модели жизненных циклов объединяют различные фазы. Модели, представленные в работах [Greiner, 1972; Adizes, 1999, 2004], основаны на предположении, что каждая фаза является результатом предыдущей фазы и причиной следующей. И, как было сказано выше, это предположение не соответствует эмпирическим наблюдениям, хотя существуют организации, для которых оно является верным. Преимущество таких моделей заключается в том, что они признают существование, значение и сложность перехода между стадиями. К сожалению, однако, они не описывают подробно, каким образом подобные переходы могут быть осуществлены<sup>2</sup>.

Одна из проблем при разработке *переходных моделей* заключается в том, что может потребоваться создание отдельной модели для описания каждого возможного перехода между раз-

---

<sup>2</sup> Стоит отметить, что Адизес в своих работах [Adizes, 1996; Adizes, 2004] предлагает инструментарий для преодоления проблем, связанных с ростом компании. Однако этот инструментарий не содержит модели перехода, а скорее показывает, какова должна быть реакция менеджмента на возникающие проблемы.

личными стадиями. Кристенсен [Christensen, 1953], например, разработал модель, направленную на проблемы обеспечения преемственности в компаниях, управляемых предпринимателями. Наиболее полно проблемы перехода от одной стадии к другой описаны в работе [Flamholtz, Randle, 2000], кроме того, авторы предлагают модель перехода и делают акцент на переходе именно к профессиональному менеджменту.

Представляется, что подобное деление всех существующих моделей развития организаций является довольно условным, тем более что многие из описанных моделей содержат в себе элементы разных категорий (см., например, [Miller, Friesen, 1984; Hanks, et al., 1993]). Тем не менее данная классификация позволяет увидеть различия в акцентах, которые делают авторы, предлагая ту или иную модель развития организации. В целом все отмечают, что переход от предпринимательского стиля управления к профессиональному в основном происходит тогда, когда компетентности основателя-предпринимателя недостаточно для успешного управления фирмой. Этот переход может быть вызван «кризисом лидерства» [Greiner, 1972], а также необходимостью профессионального менеджмента и делегирования полномочий и ответственности во время движения фирмы от начальной стадии к стадии роста [Cetro et al., 2001; Hanks, 1990].

Однако исследования в этом направлении не очень четко определяют специфику факторов, от которых зависит время осуществления перехода к профессиональному менеджменту. Некоторые авторы считают, что организации развиваются и сталкиваются с определенными проблемами по мере роста и взросления, поэтому вновь созданные фирмы должны осуществлять переход к профессиональному менеджменту в определенном возрасте [Adizes, 1996; Greiner, 1972; Hanks, 1990]. Другие рассматривают размер фирмы и ее темп роста в качестве индикаторов, показывающих время замены основателя-предпринимателя профессиональными менеджерами [Wasserman, 2001]. Например, в работе [Flamholtz, Randle, 2000] авторы доказывают, что как только фирма достигает определенного размера, ценность основателей для нее становится ограниченной и управление должно быть передано профессиональному менеджменту.

Второй пласт исследований, посвященный собственно процессу перехода к профессиональному менеджменту, не столь многообразен. В частности, есть несколько работ, рассматривающих взаимосвязи между преемственностью в управлении и развитием семейного бизнеса, а также проблемы передачи управления в семейном бизнесе [Barnes, Hershon, 1976; Berenbeim, 1984].

Согласно исследованию, представленному в [Barnes, Hershon, 1976], переход власти к следующему поколению редко происходит при жизни предпринимателя и его активном ведении управленческой деятельности — уход из компании для предпринимателя равен потере смысла жизни. Кроме того, по мнению авторов, расцвет или упадок семейного бизнеса во многом связан именно с переходом власти внутри компании. Для успешного осуществления перехода управления в подобных компаниях крайне важно найти баланс власти. Старшему поколению менеджеров вместо контролирующей и доминирующей роли предлагается консультативная и обучающая. Таким образом, молодое поколение менеджеров получит возможность реализовывать свой потенциал руководителей, а семейные управляющие смогут исполнять роль вне компании в качестве директоров и консультантов.

Несмотря на то, что авторы не предлагают детальных предписаний по осуществлению подобных переходов, их исследование позволяет сделать вывод о том, что психология и характер предпринимателя могут стать не менее существенным препятствием при переходе к профессиональному менеджменту, чем нехватка ресурсов или условия внешней среды.

В исследовании семейного бизнеса в США, Латинской Америке и Европе, представленном в работе [Berenbeim, 1984], выделяются четыре основных момента, определяющих успех перехода. От основателей компаний требуется следующее:

1. Передача права управления, несмотря на сохраняющуюся способность возглавлять компанию, а также в случае необходимости обеспечить поддержку и консультации для нового менеджмента.
2. Уход с руководящего поста и прекращение активной управленческой деятельности окончательны и не вызывающие сомнений у сотрудников, клиентов и поставщиков.



3. Открытое следование и подчинение порядку преемственности.
4. Ответственность за определение целей, политики и стратегии.

Большинство основателей сохраняют позиции в Совете директоров, контролируя наиболее важные решения и эффективность деятельности. Согласно исследованию, большая часть ошибок при осуществлении перехода совершается в тех случаях, когда данная контролирующая роль либо игнорируется, либо неудачно исполняется основателями и их семьями. К тому же смена руководства в семейных компаниях часто сопровождается эмоциональными конфликтами внутри самой семьи. Таким образом, компании, в которых происходят перемены, осуществляют три стратегических шага: четкое разделение роли собственника и менеджмента; обучение и подготовку преемников; определение и проведение четкой и жесткой политики в отношении членов семьи, не способных эффективно исполнять управленческие функции в компании. Если говорить о самих преемниках, то, согласно исследованию, для успешного и продолжительного семейного управления компании наследники должны выбираться крайне внимательно и их не должно быть слишком много, чтобы управление не было ослаблено и тем более парализовано.

Более детально сам процесс перехода рассмотрен в работах [Hofer, Charan, 1984; Duncan, Flamholtz, 1982; Flamholtz, Randle, 2000]. В работе [Hofer, Charan, 1984] представлены ключевые характеристики компаний, управляемых предпринимателями, которые должны быть изменены в процессе перехода. Наиболее важными характеристиками являются: 1) сильно централизованная система принятия решений; 2) сверхзависимость компании от одного человека; 3) неподходящий набор менеджерских качеств; 4) покровительственная (патерналистская) атмосфера [Hofer, Charan, 1984, p. 4].

Безусловно, ни в одной компании невозможно полностью централизовать процесс принятия решений. Однако большинство решений по приобретению и перераспределению основных ресурсов, подбору персонала и вознаграждению, ценообразованию, заказу сырья, разработке новых продуктов, переговорам о

займах и кредитах и решению о диверсификации в компании, находящейся на первой стадии, принимаются одним или двумя людьми, включая самого предпринимателя. В то же время эти люди обычно вовлечены в ежедневную рутинную деятельность компании. Подобная особенность данных компаний позволяет им быстро реагировать на возможности и угрозы внешней среды. Однако она также замедляет развитие навыков принятия решений у сотрудников, что, как правило, приводит к сверхзависимости организации от высшего руководства в лице одного или нескольких человек.

Другая угроза, которую несет в себе склонность высшего руководства быть вовлеченным в текущую деятельность, заключается в том, что оно будет тратить на рутинные операции время, необходимое для принятия стратегических решений. Отсутствие постоянного развития сотрудников, личностные качества предпринимателя, а также тот факт, что предприниматель обычно считает, что не может позволить себе нанять высокооплачиваемого управляющего, обычно приводит к сильной дифференциации уровня и качества управленческих навыков внутри компании.

Последней ключевой характеристикой предпринимательских компаний является покровительственный климат. Из-за небольшого размера и относительно постоянного состава персонала в таких компаниях царит семейная атмосфера. К тому же предприниматель своими действиями и своим отношением поощряет сотрудников обращаться к нему за советом в случае возникновения проблем личного характера. И хотя лояльный патернализм, достигаемый за счет подобного поведения, помогает предпринимателю в определенной мере развить свою компанию и персонал, в долгосрочном периоде это может привести к обратным результатам.

Следует отметить, что приведенные четыре характеристики часто играют ключевую роль в успехе небольшой предпринимательской компании, по крайней мере до определенного момента. Однако за этим фактом скрывается и то, что они могут стать препятствиями на пути к дальнейшему развитию компании — выходу на рынок IPO или использованию других рыночных возможностей.

#### 6.1. Обзор исследований проблем перехода от предпринимательства к ...

---

Для успешного перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту авторы предлагают модель, которая включает в себя как минимум пять шагов из семи возможных [Hofer, Charan, 1984, p. 6].

1. Желание перемен со стороны предпринимателя (и желание достаточно сильное), для того чтобы изменить собственное поведение.
2. Изменение процесса принятия текущих решений с акцентом на способах формализации решений.
3. Институционализация двух или трех ключевых процессов, наиболее критичных для успеха организации. При этом возможно привлечение новых сотрудников на места людей, отвечавших за эти процессы и считавшихся незаменимыми.
4. Усиление менеджмента среднего звена, т. е. специалистам придется стать функциональными менеджерами, а функциональным менеджерам освоить общее управление.
5. Пересмотр стратегии фирмы в случае необходимости для достижения роста.
6. Постепенное изменение организационной структуры компании, системы управления и процессов в соответствии с новой стратегией и видением нового руководства.
7. Создание профессионального Совета директоров.

Процесс перехода требует достаточно много времени, поскольку происходит обучение организации в целом. В то же время требуется сохранить уже имеющиеся преимущества, вырабатывая при этом новые. Данный переход необходимо осуществлять с большой осторожностью в связи с психологическими аспектами — он затрагивает устои, формировавшиеся в течение длительного времени.

Дункан и Фламхольц считают, что во время перехода от предпринимательской фазы к профессиональному управлению должны произойти изменения в 9 ключевых областях: прибыль, планирование, организация, контроль, управление развитием, бюджетирование, инновации, лидерство и культура [Duncan, Flamholtz, 1982]. В табл. 6.1 приведено сравнение предпринима-

тельского управления и профессионального менеджмента на основе данных аспектов.

Несмотря на то, что предпринимательское управление уступает профессиональному по всем приведенным выше характеристикам, на начальном этапе деятельности организации оно является наиболее целесообразным. Если компания с небольшим количеством персонала начнет внедрять жесткую систему контроля, корпоративную культуру, систему мотивации и т. д., то вскоре просто окажется не в состоянии справляться со своей текущей деятельностью. Внедрение элементов профессионального управления, в том числе и приглашение профессиональных менеджеров, должно происходить лишь когда компания достигнет определенного этапа развития и станет готова к переходу. Попытка осуществления частичного или полного перехода к профессиональному менеджменту чаще всего будет бессмысленной, а в худшем случае может парализовать работу компании. С другой стороны, осуществление перехода в период, когда компания находится на грани гибели из-за несоответствия управления и внутренних структур компании ее размерам и положению, занимаемому на рынке, может быть крайне болезненным и затратным и не всегда способно спасти компанию.

Таким образом, критичной представляется проблема определения момента, наиболее подходящего для совершения перехода к профессиональному управлению. Если посмотреть на зависимость между размером компании, выраженным в объеме продаж, и прибылью, то можно заметить, что с момента зарождения компании и до определенного этапа эта зависимость будет прямой. Предпринимательское управление на раннем этапе оправдывает себя, и рост объема продаж приводит к росту прибыли.

Однако по достижении компанией определенного объема продаж прибыль начинает сокращаться. Можно предположить, что именно этот момент и будет оптимальным с позиции издержек и будущих выгод для осуществления перехода к профессиональному управлению. Также можно предположить, что объем продаж, соответствующий максимальной величине прибыли при данном управлении и внутренних системах, будет варьиро-

Таблица 6.1

## Сравнение профессионального менеджмента и предпринимательского управления

Ключевые области	Профессиональный менеджмент	Предпринимательское управление
Прибыль	Ориентация на прибыль, прибыль как явная цель	Прибыль рассматривается через продукт
Планирование	Формальное, систематическое планирование: <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегическое планирование</li> <li>• операционное планирование</li> <li>• планирование по обстоятельствам</li> </ul>	Неформальное, ситуативное планирование
Организация	Формальное, явное описание ролей, которые совместно эксклюзивны и исчерпывающи	Неформальная структура с перекрывающейся (частично совпадающей) и неопределенной ответственностью
Контроль	Формальная, планируемая система организационного контроля, включающая явные задачи, цели, показатели, оценки и вознаграждение	Частичный контроль по ситуации, редкое использование формальных показателей измерения
Управление развитием	Планирование управления развитием: <ul style="list-style-type: none"> <li>• определение требований</li> <li>• разработка программ</li> </ul>	Развитие ситуативное, принципиально через тренинги
Бюджетирование	Управление стандартами и изменениями	Бюджет неявный, не предназначен для изменений
Инновации	Ориентация на постепенные инкрементальные инновации; желание просчитать риск	Ориентация на существенные, радикальные инновации; желание принять на себя существенный риск
Лидерство	Консультативный или партисипативный стили	Стили могут варьироваться от очень директивного до либерального
Культура	Хорошо определенная культура	Слабо определенная, семейно-ориентированная культура

Источник: [Duncan, Flamholtz, 1982, p. 15].

ваться в зависимости от двух факторов: отрасли и рынка, на котором действует компания.

Сравнительный анализ предпринимательского и профессионального управления позволил прийти к выводу о том, что предпринимательское управление и его элементы дают компании возможность увеличивать прибыль вместе с ростом компании. Однако по достижении определенного объема продаж прибыль начинает сокращаться, и именно этот момент и станет оптимальным с позиции издержек и будущих выгод для осуществления перехода к профессиональному управлению. Этот объем продаж будет варьироваться в зависимости от двух факторов: отрасли и рынка, на котором действует компания.

Что касается самого перехода к профессиональному управлению, то можно привести следующий ряд предпосылок, определяющий его успешность:

- ♦ желание и готовность предпринимателя измениться самому;
- ♦ изменение процесса принятия решений в компании;
- ♦ формализация ключевых процессов;
- ♦ соответствие стратегии темпам роста компании.

Изучение проблемы перехода к профессиональному менеджменту в рамках исследования жизненных циклов российских организаций представляется крайне важной задачей. В частности, необходимо понять взаимосвязь возникновения данного перехода с этапом жизненного цикла организации, а также его специфику, связанную с особенностями российского бизнеса.

Специфика данного перехода в российских компаниях зачастую проявляется, например, в том, что пост генерального директора занимает новый человек, но собственник остается в организации на другой позиции (в отличие от полного отстранения собственника от дел в западных странах). Таким образом, собственник может в действительности продолжать оставаться ключевой фигурой в управлении компании. Одной из причин, объясняющих подобные ситуации, является высокая степень недоверия собственников к наемным менеджерам. Другой причиной является особенность менталитета российских предпри-

нимателей, нередко превращающая их бизнес в смысл их существования. Таким образом, отстранение от предпринимательской деятельности оказывается для них крайне трудным и зачастую невозможным решением.

Для детального изучения особенностей данного перехода в анкету включены вопросы, позволяющие оценить распределение власти в компании: сферу полномочий генерального директора, лица, фактически управляющего компанией, в случае если генеральный директор является фигурой номинальной, а также их участие в принятии решений.

Глубинное изучение специфики «болезней роста» в российских организациях выходит за рамки настоящего исследования<sup>3</sup>. Однако знание и понимание природы данных болезней позволит составить более полную и точную картину при анализе результатов исследования. Например, это позволит оценить эффективность коммуникационных процессов в организации на основе блока «степень формализации» в анкете, разработанной для проведения эмпирического исследования.

## **6.2. Смена основателя профессиональным менеджером: подходы к исследованию вопроса**

При рассмотрении влияния различных организационных аспектов в динамике жизненных циклов мы сталкиваемся с вопросом влияния предпринимателя на развитие организации. Этот вопрос затрагивает основные условия дальнейшего развития организации после ее создания. Кроме того, исследование вопроса роли предпринимателя сопровождается, как правило, вопросами перехода организации со стадии становления на стадию роста ЖЦО [Boeker, Karichalil, 2002]. В преимущественном числе существующих моделей организационного развития жизненных циклов мы находим описание условий, когда наиболее оптимальными являются те или иные управленческие подходы [Adizes, 1999; Greiner, 1972; Hanks, 1990]. Предприниматель, не обла-

---

<sup>3</sup> См. исследование «болезней роста» в российских компаниях [Ширкова, Либерман, 2006].

дая навыками, необходимыми для дальнейшего развития организации, покидает пост руководителя.

Вместе с тем практика не дает однозначного ответа, должен ли предприниматель с обязательностью отказываться от управленческих ролей, передавая их профессиональному менеджеру, и с рисками каких кризисов встречается организация, если предприниматель остается в компании. Известны примеры, когда, несмотря на стереотипное представление о вынужденном уходе, предприниматели на протяжении 20–40 лет приносили огромную ценность в компанию, оставаясь на руководящих постах (пример Фреда Смита и FedEx) [Lester, Parnell, 1999].

Исследователи организаций, которые изучают новые предприятия, отмечают, что существуют значительные различия между процессом создания успешной фирмы и процессами управления успешной фирмой [Boeker, Karichalil, 2002]. Новые предприятия обычно создаются предпринимателями, которые прежде всего заинтересованы в развитии нового продукта или рынка, в то же время имеют довольно ограниченные способности к управлению [Willard, Krueger, Feeser, 1992]. Как только организация становится больше в размерах и более «взрослой», основатели компании должны сосредоточить свое внимание на решении управленческих задач, к которым они могут и не иметь склонности. Теоретические исследования жизненных циклов компаний, созданных «с нуля», показывают, что стиль управления и способности предпринимателя должны меняться по мере развития фирмы от предпринимательской с фокусом внимания на рыночные возможности к профессиональной с фокусом внимания на операционные задачи [Rubenson, Gupta, 1992].

В некотором роде основной заслугой для организации предпринимателя является первоначальный акт создания организации [Adizes, 1999]. Некоторые исследователи отмечают отсутствие должного внимания исследователей к действиям предпринимателя на данном этапе жизненного цикла организации [Haveman, Khair, 2004]. Необходимо определить связь характеристик предпринимателя с процессами организации на этапе зарождения.

На данном этапе предприниматель переносит свои бизнес-идеи в реальность, и организация преимущественно находится



в мысленном представлении предпринимателя. Некоторые авторы подчеркивают, что благодаря наличию выдающихся технических навыков у предпринимателя на данном этапе, наличию видения и пониманию собственных действий организация «выживает» на стадии зарождения [Smith, Mitchell, Summer, 1983]. Другими словами, наиболее важными требованиями для жизнеспособности создаваемой организации являются адекватность самой бизнес-идеи условиям внешней рыночной среды, а также профессионализм предпринимателя, достаточный для внедрения и развития данной идеи.

Несколько другой взгляд на данный этап модели предлагают такие авторы, как Хейвман и Хайре [Haveman, Khair, 2004]. В результате анализа ими было выявлено, что преимущественно среди зрелых организаций отражается в основном идеология предпринимателей-основателей в период создания. При этом было показано, что в определенные моменты именно сильная идеологическая составляющая, заложенная предпринимателем на стадии зарождения, усилила шансы на дальнейшее выживание организации как в момент ухода руководителя, так и на дальнейший рост организации без предпринимателя.

Таким образом, авторы приходят к заключению, что идейное наследие и видение результатов, идущие от основателей, влияют не только на начальные этапы жизненных циклов организации, но и сохраняются вне зависимости от организационных управленческих структур и изменений в организационных ресурсах. Авторы в качестве доказательства своей позиции приводят эмпирические данные, где фундаментальные ценности основателя передаются через межличностные отношения между предпринимателем и сотрудниками компании, и подчеркивают тот факт, что даже с уходом предпринимателя они передаются новым сотрудникам [Haveman, Khair, 2004]. Другими словами, происходит становление организационной культуры.

Развитие последней идеи можно найти в работе Реддингтона и Викаерса «Following the Leader: a guide for planning founding director transition» [Redington, Vickers, 2001]. Авторы рассматривают ряд статей по вопросам развития организации и организационной культуры и практические примеры относительно роли

предпринимателя (на примерах семейного бизнеса). Материалы по организационной культуре позволяют утверждать, что она задается изначально самим предпринимателем-основателем, поэтому в дальнейшем при планировании изменений и переходов со стадии на стадию необходимо определять ключевые характеристики организационной культуры, особенно учитывая ее значимость в моменты изменений.

Исходя из литературы по жизненным циклам, авторы замечают, что предприниматели зачастую покидают организацию в моменты перехода на стадии расцвета или зрелости и что если новое управление не уделит в эти моменты внимание организационной культуре и идейным составляющим, заложенным еще на этапе зарождения, то это негативно отразится на результатах деятельности.

В современной литературе выделяются три основных подхода к исследованию проблемы смены основателя компании при переходе к профессиональному менеджменту — смена как непоследовательный процесс; смена как разрушительный процесс; смена как процесс рациональной организационной адаптации [Rubenson, Gupta, 1996]. Рассмотрим каждый из этих подходов более подробно.

*Преемственность как непоследовательный процесс.* Этот подход представлен в работах [Allen, Panion, Lotz; 1979; Brown, 1982; Eitzen, Yetman, 1972; Gamson, Scotch, 1964]. Данная проекция основывается на предположении, что лидеры непоследовательны в жизни организации, и когда в организации возникают серьезные проблемы, ответственность за эти проблемы возлагается на лидера. Таким образом, нельзя ожидать от смены лидерства значительного повышения организационной эффективности.

Проверенное на практике использование управленческих изменений в спортивных командах демонстрирует, что данная проекция не всегда корректно описывает обстоятельства, послужившие основой перемены. Также данная проекция противоречит исследованию семейных компаний, утверждающему, что большинство таких компаний не существует дольше второго поколения основателей [Handler, 1990].

*Преемственность как разрушительный процесс.* Данный подход представлен в работах [Christensen, 1953; Gordon, Rosen, 1981; Gouldner, 1954; Grusky, 1964; Helmich, 1974; Vancil, 1987]. В этом случае пришествие нового лидера не считается особо значимым событием, но сама преемственность рассматривается как дестабилизирующий фактор в жизни организации. Бетти и Зайак [Beatty, Zajac, 1987] привязали тенденцию биржи реагировать снижением котировок акций компании, в которой меняется CEO, именно к этому фактору. Принимая как истину явные сложности, связанные с выживанием крепнущей фирмы при первом случае преемственности лидера [Handler, 1990], можно транслировать данную точку зрения и на дальнейшие случаи преемственности. Но, соглашаясь с ключевой ролью основателя в жизни предпринимательской организации, также необходимо считать ключевыми моментами время смены лидера и выбор нового лидера.

*Преемственность как рациональная организационная адаптация.* Данный подход представлен в работах [Guest, 1962; Gupta, 1984; Leontiades, 1982; Smith, Carson, Alexander, 1984]. В этом контексте смена лидера рассматривается как катализатор, заставляющий организацию проактивно концентрироваться на способах повышения адекватности адаптивной преемственности, когда правильное время смены лидера и правильный выбор нового лидера в наибольшей степени соответствуют потребностям и стратегии организации.

Большинство согласится с тем, что рациональная организационная адаптация является оптимальным результатом, особенно с учетом того, что она согласуется с естественной неизбежностью преемственности и представляет в данном контексте осознанное и успешное перераспределение организационных ресурсов для наибольшего соответствия требованиям внешней среды. Тем не менее предположение, что первичная преемственность может быть вызвана адаптивными процессами, в свою очередь подразумевает, что основатели открыты для непредвзятого анализа текущей эффективности и готовы воспринять утрату личного контроля над деятельностью организации как соответствующий положению дел разумный шаг. А можем ли

мы ожидать от основателей готовности к восприятию непредвзятого анализа их личной полезности для организации в настоящий момент и в будущем? Вансил [Vancil, 1987] в своей работе сомневается в этом. Он считает, что готовность лидера к изменениям (преемственности) в организациях, где вся власть сосредоточена в одних руках, а это типично для предпринимательских компаний, очень низка. Это связано, вероятнее всего, с тем, что основатели как группа людей психологически родственные, по Соннефельду [Sonnenfeld, 1988], монархам и генералам, т. е. их роль является центральной в организационном предназначении и культуре [Schein, 1983]. Они видят отход от управления компанией как своего рода линию терминатора в своей карьере, где не существует других вершин и пределов [Sonnenfeld, 1988], и им невероятно сложно отдать свое созданное и возвращенное творение в чужие руки [Handler, 1990].

Очевидность этих проблем широко обсуждалась в литературе, посвященной семейным компаниям, и сопровождалась общими выводами о том, что потребность в преемственности зачастую игнорируется и очень редко планируется (данная тема затрагивается в работах [Handler, Kram, 1988; Lansberg, 1988]).

Несмотря на все проблемы, с которыми сталкиваются основатели в момент преемственности, потребность в своевременной разработке плана преемственности является жизненной необходимостью. Если этот процесс неверно спланирован по времени либо неверно управляется, жизнеспособность предприятия в целом ставится под угрозу.

Проблема смены предпринимателя на профессионального наемного менеджера довольно широко обсуждается как в академической, так и в специальной профессиональной литературе по менеджменту. В работе [Auletta, 1998] рассматривается несколько примеров предпринимательских фирм, в которых основатели ушли в отставку и были заменены профессиональными менеджерами, поскольку первые не обладали необходимыми знаниями и навыками для управления выросшей компанией (примеры включают в себя Интернет-компании, такие как Pointcast, Razorfish, eBay). Несмотря на множество популярных историй, в которых описывается уход основателей компаний, до-

вольно мало примеров теоретически обоснованных доскональных эмпирических исследований, в которых изучаются факторы, влияющие на уход основателя и необходимость такого ухода. Пожалуй, одним из наиболее скрупулезных исследований, посвященных этой проблематике, является исследование [Boeker, Karichalil, 2002], в котором авторы изучили причины ухода основателей в компаниях из отрасли по производству полупроводников в период с 1983 по 1999 гг. Исследование было направлено на изучение индивидуальных характеристик основателей и организационных характеристик, которые влияют на вероятность ухода основателей. В качестве таких организационных характеристик выступают показатели размера организации, темп роста, структура собственности и Совета директоров. Индивидуальные характеристики, которые выделяют авторы, относятся к наличию отраслевого или функционального опыта, а также причастности СЕО к созданию самой компании.

Значительная доля исследований вокруг теории жизненных циклов рассматривает значение предпринимателя в момент перехода от этапа становления организации к этапу формализации или роста. Многие исследователи поднимают вопрос о роли предпринимателя в дальнейшей судьбе организации, а его грядущий и неизбежный уход из организации считают залогом дальнейшего процветания организации [Willard, Krueger, Fesser, 1992].

Согласно модели жизненных циклов (ЖЦ) Ицхака Адизеса, в определенный момент жизни в любой организации наступает период, когда после продолжительного роста организации и увеличения числа сотрудников предприниматель не способен своими действиями обеспечивать дальнейший рост эффективности. Согласно теории потенциальный кризис так называемой «ловушки основателя» может быть разрешен только через делегирование полномочий профессиональному менеджеру и создание формализованной структуры подчинения и функционирования через регулярный менеджмент [Adizes, 1999]. Другими словами, предприниматель создает организацию, сопровождает ее рост на протяжении первой стадии становления, но в определенный момент организация перерастает организационные способности

команды создателя и предприниматель должен быть заменен профессиональным менеджментом [Boeker, Karichalil, 2002].

Исследователи рассматривают причины ухода предпринимателя из организации в тот или иной момент как поиск роли и ценности предпринимателя для компании, его влияние на результаты компании. Можно предположить, что именно эта взаимосвязь между результатами организации и уходом предпринимателя из организации на определенных стадиях жизненного цикла, замена основателя управлением профессиональными менеджерами отражают существенную ценность предпринимателя для теории жизненных циклов. В связи с этим возникает ряд вопросов:

- ♦ что предопределяет и в какой момент создает необходимость ухода предпринимателя из организации?
- ♦ какие характеристики основателя связаны с его вынужденным уходом?
- ♦ является ли необходимость его ухода предопределенным фактом?

Для дальнейшего рассмотрения всего комплекса обозначенных вопросов необходимо предопределить трактовку смены стадий ЖЦО.

Лестер выделяет два обсуждаемых подхода в исследовании жизненных циклов [Lester, 2004]. Первый представляет собой поиск некоторого числа этапов, наиболее полно отражающих модель жизненных циклов. Второй касается детерминистической природы самого исследования. Этому направлению свойственно рассматривать, например, такие вопросы: как и почему организации обновляют себя [Lester, Parnell, 1999], двигаются назад по кривой ЖЦ от становления к росту [Miller, Friesen, 1984] или избегают паралича падения роста за счет вхождения снова в этапы роста, становления или обновления.

Согласно Лестеру [Lester, 2004], некоторые исследования показали, что переход от стадии к стадии жизненного цикла не обязательно должен носить эволюционный характер или характер какого-либо другого определенного плана [Kimberly, Miles, 1980; Lester, Parnell, 1999; Miller, Friesen, 1984]. Таким образом, вопрос об уходе предпринимателя из организации переходит в

область исследований, связанных с условиями наступлением различных стадий, например стадии роста, характеризующейся переходом к профессиональному менеджменту.

В своей работе Лестер и Парнелл развивают классификацию существующих подходов исследования жизненных циклов, связывая ее с ролью предпринимателя [Lester, Parnell, 2002]:

1. Исследования, связанные с детальным изучением перехода организации к более зрелым этапам жизни, чем этап зарождения и становления [Aluetta, 1998; Willard, Krueger, Fesser, 1992]. Изучая зрелые организации, исследователи отмечают, что по мере роста организации потребность в профессиональном менеджменте неизбежна [Daily, Dalton, 1992]. К причинам подобного перехода можно отнести эволюцию целей организации от задач первоначального организационного роста к вопросам доходности и прибыльности. Авторы утверждают, что при подобной смене целей предприниматель преимущественно реализует задачи роста, в то время как профессиональный менеджмент обеспечивает рост доходов и прибылей [Boeker, Wiltbank, 2005; Boeker, Karichalil, 2002].

2. Другое направление в изучении роли предпринимателя представляет более стратегический взгляд на развитие организации [Lester, Parnell, 1999]. В соответствии с данным подходом основной проблемой, стоящей перед организацией, является проблема «стратегического выбора». Согласно данному подходу жизненный цикл представляет собой оценку топ-менеджментом компании условий внешней среды по отношению к целям организации. Таким образом, акцент исследования направлен на то, в каких ресурсах более всего будет нуждаться организация, сохраняя проактивный подход к внешней среде. Следовательно, организация может оставаться на протяжении длительного периода времени на различных стадиях развития, так и не достигнув стадии зрелости. Стадии спада, смерти или расцвета могут происходить в любой момент, без прохождения через этап становления (переход к профессиональному менеджменту).

Наиболее перспективным для рассмотрения роли предпринимателя представляется «стратегический подход» [Lester, Parnell, 2005], который базируется на осознании того, что на каж-

дой стадии жизненного цикла организация испытывает определенные потребности в организационных ресурсах. В момент реализации стратегических изменений управляющий должен определить данную потребность и обеспечить стратегический выбор соответствующими ресурсами [Lester, Parnell, 2006]. Другими словами, стратегический выбор — это определение и реализация соответствующего стратегического изменения организации за счет имеющихся или заимствованных ресурсов для наиболее эффективного решения задач организации. Отсутствие у руководителя необходимых навыков для решения данной задачи не отменяет требование стратегического выбора и вынуждает организацию искать более квалифицированного управляющего. Дальнейший анализ вопроса будет направлен на исследование условий стратегического выбора и сопутствующих ему вопросов: организационных потребностей в ресурсах, характеристик руководящего предпринимателя, факторов, противостоящих стратегическому выбору.

### **6.3. Факторы, влияющие на уход основателя**

В одной из своих работ гуру теории жизненных циклов И. Адизес отмечает:

«Если лидеры не могут справляться с некоторой возникающей проблемой с той же энергией, которую они применяют к другим проблемам, это является аномальной проблемой. Если данный тип проблемы повторяется, несмотря на попытки предпринимателя разрешить ее, то такая проблема является аномальной. Если основателю нужна профессиональная помощь извне для ее решения, то эта проблема аномальна. И наоборот, нормальными проблемами являются те задачи, решить которые основатели могут в рамках рутинной деятельности или с применением своих сил. Если управляющий может увеличивать продажи, создавать новые рынки, контролировать денежные поступления, счета к оплате и прочие ресурсы, разрабатывать новые продукты с тем, чтобы компания достигла стадии расцвета — идеального состояния, сочетающего креативность и организацию, то проблемы возникающие являются нормальными» [Adizes, 2004, с. 11].



Блестящая интерпретация идей Адизеса представлена в статье [Ивашковская, Константинов, Филонович, 2004]. Авторы рассматривают характеристики организационного развития и бизнес-моделей с точки зрения становления механизмов корпоративного управления в российских компаниях. Процесс смены бизнес-моделей авторы анализируют с помощью трех «дилемм», которые последовательно должен решить для себя предприниматель-основатель-собственник компании — дилеммы профессионализма, собственника и инвестора. Первая дилемма — «дилемма профессионализма» возникает в тот момент, когда «...предприниматель-собственник-менеджер осознает тот факт, что сложность бизнеса существенно возросла и у него не хватает профессиональных знаний для успешного управления организацией» [Ивашковская, Константинов, Филонович, 2004, с. 24]. Общая картина дилеммы профессионализма представлена на рис. 6.1.



Рис. 6.1. Дилемма профессионализма

Источник: [Ивашковская, Константинов, Филонович, 2004, с. 25].

Как видно на рис. 6.1, из левого нижнего квадранта можно двигаться вправо, наращивая личные знания, или вверх, привле-

кая знания внешних профессионалов. Наращивание собственных знаний потребует инвестировать личное время, в то время как при использовании внешних профессионалов возникают свои сложности и риски. Таким образом, как отмечают авторы, данная ситуация является дилеммой, в которой нет рационального критерия выбора. Рассматривая ситуацию в российских компаниях, можно отметить, что предприниматели чаще всего выбирают промежуточный путь. С одной стороны, они стремятся привлечь внешние профессиональные знания, но в то же время оставляют за собой управленческую власть и основные функции в принятии решений. Профессиональные менеджеры приглашаются, чтобы возглавить отдельные направления деятельности, такие как финансы или маркетинг. Предприниматель-собственник сохраняет за собой функции менеджера, оставаясь генеральным директором. Однако в этой ситуации часто возникают противоречия между знаниями профессиональных менеджеров и предпринимательским опытом собственника компании, что снижает эффективность управленческой деятельности в целом [Ивашковская, Константинов, Филонович, 2004].

Таким образом, на той или иной стадии жизненного цикла организация имеет потребность в разных навыках и знаниях. В статье Дональда Лестера «An American Entrepreneur Manages Across the Life Cycle» мы находим следующий пример: «По мере того как фирмы растут и развиваются, предприниматель-основатель или теряет интерес, или чувствует себя недостаточно квалифицированным для того, чтобы управлять более крупной, зрелой организацией. Необходимость четко ориентироваться на управленческих задачах вместо более увлекательной задачи реализовывать что-то новое приводит компании к разделению управления и созданию профессионального менеджмента» [Lester, 2004].

Исследуя потребности организации в определенных навыках на разных стадиях жизненного цикла организации, мы можем определить и место предпринимателя на этих этапах. В исследовании Кена Смита, Теренса Митчелла и Чарлза Саммера рассматриваются 2 основных вопроса — подтверждение существования различных приоритетов организационных потребно-

стей на разных стадиях жизненного циклов, описание этих потребностей и попытка авторов рассмотреть их приоритетность [Smith, Mitchell, Summer, 1983]. В результате эмпирического исследования были выявлены и доказаны следующие гипотезы:

1. На начальных стадиях управление «технической эффективности» через руководство наиболее важно.
2. На стадиях становления, перехода организационная координация наиболее важна.
3. Политическая поддержка наиболее важна на стадии взросления.

В другом исследовании Лестера и Парнелла [Lester, Parnell, 2005] также рассматриваются потребности организации на стадии упадка (decline). Поскольку на этой стадии возникают политические и властные конфликты, члены организации отходят от решения целей и задач фирмы для решения собственных целей. Рыночная доля уменьшается, а прибыли либо снижаются, либо отсутствуют. В подобных условиях происходит так, что контроль над организацией и право принятия решений возвращаются к узкой группе избранных, и организация «возвращается» на раннюю стадию развития, характеризуемую простой структурой, озабоченной поиском увеличения рыночной доли и внутренне-организационными вопросами. Организация испытывает потребность в более простых структурах, поэтому от руководителей требуются концентрация собственных усилий для решения организационных задач и делегирование задач в структуре (чтобы уйти от внутренних конфликтов интересов и перейти к организационным целям). Основатель как главный носитель стратегического видения мог бы оказать содействие в данной ситуации.

Лестер и Парнелл [Lester, Parnell, 2002] исследовали то, как организации справляются с испытаниями конкуренции в условиях уменьшающихся доходов и прибылей. Авторы предположили, что основным условием для наилучших результатов является ориентация управляющих на уравнивание внешней ситуации, стратегии, структуры и стиля принятия решения. Кроме того, авторы подчеркнули важность для руководителей принимать соответствующие решения в соответствующий мо-

мент (временной аспект стратегического выбора). Исследователями было отмечено, что лидеры могут обновлять успех своих организаций за счет изменения комбинаций указанных параметров. Их работа обращается отчасти к взаимосвязи организационной культуры с типом личности предпринимателя, при этом учитывается особая роль руководства для организационного обновления и «выравнивания» организационной культуры. Таким образом, становится ясно, что проблема ухода связана не с предпринимателем в принципе, а с его характеристиками и умениями. Далее мы рассмотрим этот вопрос более детально.

Исследование Лестера и Парнелл [Lester, 2006], связанное с изучением ЖЦО и семейного бизнеса, как нельзя лучше подходит для рассмотрения примера негативных влияний роли предпринимателя для развития компании. Вследствие ошибок предпринимателя компания ААА оставалась на стадии выживания (Survival) в течение многих лет. Предприниматель Джек Хадсон перепробовал многое: диверсификацию, рост, собственный выход, но не справился ни с одним из методов. Авторы анализируют ситуацию и показывают, что каждый раз, когда на рынке возникала угрожающая ситуация, Джек сворачивал децентрализованную систему принятия решения, замыкал управление на себе и возвращался назад, на стадию выживания. Лестер и Парнелл указывают, что основная причина неудач компании ААА в том, что Джек Хадсон, будучи отличным продавцом и плотником, совершенно не обладал навыками профессионального руководителя. Джеку понадобилось около 20 лет, чтобы понять, что правильная обработка информации, а в особенности учет затрат, была критически важной для управления денежными потоками и принятия инвестиционных решений.

В связи с этим примером целесообразно рассмотреть более детально вопрос ухода предпринимателя из организации, в частности, условия, способствующие смене предпринимателя как вид стратегического выбора, а также факторы, мешающие уходу предпринимателя.

Рассмотрим некоторые условия, мешающие уходу предпринимателя, не обладающего необходимыми способностями для нового этапа развития организации.

Важным моментом в исследовании фигуры предпринимателя будет изучение эмоциональных и психологических аспектов личности предпринимателя. Эти моменты связаны с влиянием предпринимателя на организационную культуру создаваемой организации, его психологическую готовность идти на компромиссы в моменты перехода со стадии на стадию и готовность передать бразды правления профессиональному менеджеру. В работе «The Dark Side of CEO Succession» описано исследование этих аспектов и даны примеры того, как они могут помешать переходам [Kets de Vries, 1988]. Автор отмечает особенно боязнь потери власти, изменения в коллективе, ведущие к таким поступкам, как предпочтение найма нового руководителя из числа сотрудников организации вместо поиска во внешних источниках (ограничение стратегического видения), негативные перемены, ведущие к нарушению естественной динамики группы и власти.

Еще одно мнение относительно управления компанией основателем и проблем, которые испытывает Совет директоров при совместных согласованиях, мы находим в работе [Carver, 1992]. Хотя Совет директоров имеет большое влияние в принятии решений и может пользоваться преимуществом относительно мнения руководящего основателя, как правило, члены Совета предпочитают избегать прямого противоречия планам руководителя и зачастую воздерживаются от любых форм противоречия его мнению.

По мнению Карвера, подобная проблема ведет к тому, что компания теряет видение и возможность управления всеми стратегическими аспектами, и должна решаться через выработку формализованной политики управления. Совет директоров обязан разрабатывать оптимальную «систему противовесов» через положения ценностей организационной культуры, разграничение полномочий и пр. [Carver, 1992].

Авторы другой работы опросили руководителей и членов Совета директоров относительно моделей корпоративного управления, существующих в их компаниях, о подготовке встреч Совета, о различных аспектах, связанных с корпоративным управлением [Block, Rosenberg, 2002]. Они сравнивали ответы меж-

ду организациями, управляемыми их основателями, и с присутствием основателей в составе Совета директоров и прочими организациями. Целью исследования был сбор эмпирических свидетельств каких бы то ни было различий между организациями, управляемыми основателями и профессиональным менеджментом. В результате авторы предположили, что существуют следующие тенденции: основатели чаще руководят меньшими организациями (размер), а Советы директоров, ведомые основателем, имеют скорее формальное предназначение в принятии решений [Block, Rosenberg, 2002].

Лоутон в статье «Стратегии выхода» отмечает, что «вначале любая компании, производящая услуги, — это немногим большее, чем сумма общего видения и особых навыков предпринимателей-основателей. Если они уйдут, то ценностей в компании останется совсем не много». Это тоже можно отнести к факторам, усложняющим стратегический выбор и требующий ухода предпринимателей, однако со временем появляется что-то конкретное — клиенты, доходы, результаты, и через определение относительных целей основатели сами могут подготовить почву для своего ухода и облегчат переход к профессиональному менеджменту [Lawton, 1997].

Рассмотрим далее альтернативный подход к изучению данного вопроса, а также продолжим обсуждение фигуры предпринимателя, его личностных черт.

Популярные теории предлагают набор индивидуальных характеристик предпринимателя, которые в среднем отличают его от профессионального менеджера. В целом к таким характеристикам относятся: более высокая креативность, необычная энергичность, способность к риску, стремление к власти, внутренний локус контроля (их не интересует чье-либо одобрение их действий) [Rubenson, Gupta, 1992]. Данные характеристики предпринимателя легли в основу формирования четырех характеристик предпринимательских фирм:

- 1) сверхзависимость от одного или двух ключевых людей;
- 2) высокая централизация;
- 3) отсутствие адекватного менеджмента среднего уровня;
- 4) патерналистская атмосфера.

Очевидно, что данные характеристики несовместимы с нуждами более зрелой организации. Поэтому становится понятным, почему большинство исследователей делают вывод о необходимости смены основателя профессиональным менеджером. Примеров из истории бизнеса, подтверждающих данный вывод, можно найти довольно много, например, история компании Apple Computer и одного из ее основателей — Стивена Джобса (Steven Jobs). Трудности, которые привели к замене Джобса и более позднего увольнения Джона Скалли (John Scully), демонстрируют, что предприниматели имеют значительные трудности в обучении «профессиональному менеджменту». В то же время можно привести прямо противоположные примеры из бизнеса, такие как Кеннет Олсен (Kenneth Olsen) из компании Digital Equipment или Фред Смит (Fred Smith) из компании Federal Express, которые сохранили за собой управление компаниями при переходе от ранних стадий развития организации на стадии зрелости. Эти примеры приводят нас к альтернативной точке зрения на предпринимателей.

Таким образом, можно заключить, что смена предпринимателя на посту главы компании не является неизбежной и будет зависеть от факторов, связанных с ростом фирмы и ее стратегическими целями. Например, в работе [Rubenson, Gupta, 1996] представлена концептуальная модель, содержащая анализ факторов, влияющих на необходимость смены основателя компании профессиональным менеджером (рис. 6.2). Основные вопросы, которые рассматривают исследователи для тестирования разработанной модели, следующие: 1) насколько быстро меняются потребности организации; 2) хочет ли предприниматель развивать новые управленческие навыки; 3) существуют ли практические ограничения способности предпринимателя становиться «профессиональным менеджером». Рассматривая данную модель, можно сделать вывод, что только в том случае, когда развитие фирмы требует намного больших изменений, чем те, на которые способен основатель, необходима его замена профессиональным менеджером. Но даже в этом случае существуют конкретные барьеры (например, основатель или семья основателя, интересы собственности), которые помешают своевременной смене основателя.

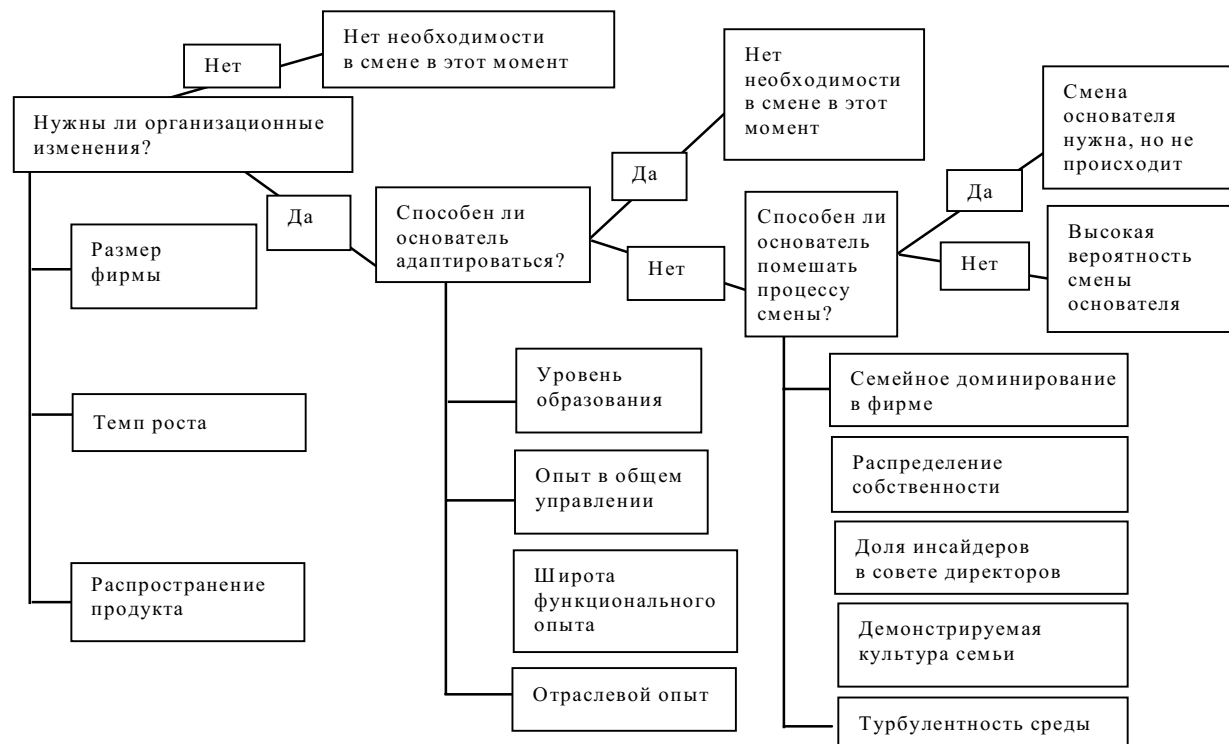


Рис. 6.2. Концептуальная модель смены основателя

Источник: [Rubenson, Gupta, 1996, p. 24]



Модель основана на предположении о том, что организация должна оценивать текущую и будущую полезность основателя на основе сложного взаимодействия между развитием, или эволюцией, организации, и уникальными характеристиками конкретного основателя. В результате анализа такого соответствия формулируются ответы на вопросы, как и насколько сильно организация нуждается в изменениях, насколько быстро основатель способен (если он способен) адаптироваться к таким изменениям.

Конечно, организация может и не расти. Многие фирмы целенаправленно остаются небольшими в размерах, потому что основатель лишь хочет, чтобы фирма обеспечивала его семье комфортное существование, и не желает иметь дела с проблемами, связанными с управлением большим количеством сотрудников или с нехваткой ресурсов, которые нужны для роста фирмы [Carland et al., 1984]. В таком случае основатель может сохранять прямой контроль над принятием всех важных решений и отслеживать изменения в окружающей среде для того, чтобы приводить фирму в соответствие с конкурентной средой. В условиях, когда окружающая среда не является слишком враждебной и фирма демонстрирует низкие темпы роста или его отсутствие, мы вправе ожидать, что большинство основателей способны адаптироваться и поэтому нет необходимости в их замене профессиональным менеджером [Rubenson, Gupta, 1996].

Однако в организациях, которые растут и развиваются, возникает необходимость формализации функций в связи с усложнением решаемых задач и увеличением числа транзакций [Ивашковская, Константинов, Филонович, 2004]. Можно предположить, что степень, с которой основатель терпит неудачу в децентрализации процесса принятия решений, его полезность негативно соотносится с размером организации и ее сложностью, что приводит к выводу о необходимости смены основателя.

Таким образом, представляется, что полезность основателя развивать фирму происходит из уникальной комбинации потребностей организации в развитии, которые, в свою очередь, основаны на изменяющихся характеристиках организации в результате ее движения от стадии становления к стадии роста, и способности основателя адаптироваться к этим изменениям.

Рассмотрим более подробно выделенные в модели (см. рис. 6.2) факторы.

*Нужны ли организационные изменения?* Необходимость в проведении организационных изменений возникает по мере движения фирмы по стадиям жизненного цикла. Факторами, которые, по мнению авторов, будут влиять на объем и степень адаптации основателя, можно считать: 1) размер фирмы; 2) темп ее роста с момента основания; 3) степень распространенности продукта. С точки зрения размера фирмы очевидно, что чем дольше компания остается относительно небольшой в размерах, тем меньше необходимость адаптации основателя. В то же время увеличение в размерах может привести к так называемому «кризису лидерства» [Greiner, 1972]. Можно сделать предположение, что существует негативная корреляция между размером организации и сроком пребывания основателя на посту ее генерального директора. Однако этот срок зависит не только от размера компании, но и от темпов ее роста.

Одной из важных характеристик процесса «взросления» компании является темп ее роста, и чем выше этот темп роста (т. е. доходы растут с темпом 5% в год или 50%), тем быстрее основатель должен адаптироваться к изменениям. Например, исследование [Rubenson, Gupta, 1992] показало, что в 54 компаниях, основанных между 1945 и 1983 гг., срок пребывания основателя на посту генерального директора зависел от темпов роста компании. Например, в медленно растущих фирмах основатель находился на своем посту в среднем 23 года, в то время как в быстрорастущих компаниях — всего 13 лет. Следовательно, можно предположить, что существует негативная корреляция между темпом роста и сроком пребывания основателя на посту генерального директора.

Распространенность продукта означает, что по мере роста фирма увеличивает свое предложение, создавая новые виды продуктов или расширяя продуктовую линейку. Это приводит к возникновению новых проблем, связанных с распределением ресурсов. Некоторые примеры из практики бизнеса демонстрируют, что зачастую основатель имеет сильную эмоциональную приверженность к первоначальному продукту (особенно если

он сам принимал участие в его разработке) и не желает инвестировать в развитие новых продуктов<sup>4</sup>. Таким образом, следующее положение может быть сформулировано следующим образом: существует негативная корреляция между широтой ассортимента и сроком пребывания основателя на посту генерального директора.

*Способен ли основатель адаптироваться?* Большинство исследований, посвященных предпринимателям, фокусируются на предпринимательских качествах (что делает предпринимателя уникальным [Carland et al., 1988]) или предпринимательском поведении — процессы творчества, с которыми предприниматели действуют в качестве основателей компаний, создавая предприятие и заботясь о его выживании [Gartner, 1988; Vesper, 1982]. В то же время, если процесс создания компании завершается успешно, то основатели должны также управлять своей компанией, т. е. становиться менеджерами. Таким образом, если исследования предпринимательских качеств дают нам понимание причин, по которым одни люди становятся предпринимателями, а другие — нет, то исследования предпринимательского поведения в основном сосредоточены на анализе деятельности по созданию организации, в том числе изучении различий между предпринимателями в достижении успеха организации по мере ее движения по стадиям жизненного цикла и взросления фирмы.

Идея о том, что существует ситуационная взаимосвязь между личными характеристиками генеральных директоров и потребностями организации, не является новой или оригинальной. Фактически все исследования, посвященные «подходящему стратегическому менеджеру» (см., например, [Gerstein, Reisman, Associates, 1983; Gupta, 1984; Hambrick, Mason, 1984; Leontiades, 1982; Szilagyi, Schweiger, 1984]), основаны на представлении о том, что в различных ситуациях требуются различные реакции, и некоторые менеджеры обладают такими характеристиками, которые

---

<sup>4</sup> Пожалуй, самым ярким примером является Стив Джобс из компании Apple Computer, который не смог создать удовлетворительный баланс в распределении ресурсов между дальнейшим развитием модели Apple II и ее преемником — Macintosh.

позволяют лучше реагировать на вызовы внутренней и внешней среды. Как отмечается в работе [Wissema, VanderPol, Messer, 1980], «лидеры могут менять свой стиль, однако, по всей видимости, им не хватает гибкости выполнять функции эффективно во всех типах организаций или ситуаций».

В связи с тем, что рассмотренные исследования фокусируются на генеральных директорах, представляется обоснованным, что предприниматели становятся де факто генеральными директорами в своих учрежденных фирмах. Таким образом, разумно предположить, что специфические индивидуальные характеристики основателей могут различаться в их способности адаптироваться под воздействием изменений в окружающей среде. Характеристики, которые можно выделить, следующие: 1) объем и качество образования основателя; 2) предыдущий опыт основателя в качестве генерального директора; 3) разнообразие и типы функционального управленческого опыта; 4) наличие отраслевого опыта основателя.

Исследования, связанные с изучением взаимосвязи между уровнем образования и эффективностью, показывают, что чем выше уровень образования руководителя компании, тем выше способность и готовность менеджера к принятию инноваций [Collins, Moore, 1970; Hambrick, Mason, 1984; Ronstadt, 1984]. Экстраполируя выводы данных исследований на проблему смены основателя, можно предположить, что существует позитивная корреляция между уровнем образования и сроком пребывания основателя на посту генерального директора.

Довольно много работ посвящено роли лидера в управлении изменениям (см., напр.: [Tichy, DeVanna, 1986; Bennis, Nanus, 1985; Burnes, 2005; Коттер, 2005]), но крайне мало работ направлено на изучение взаимосвязи между наличием предыдущего опыта в управлении и способностью управлять процессами организационных изменений в компании. Предпринимались определенные попытки исследований, направленных на изучение связи между возрастом лидера и его влиянием на процессы организационной адаптации [Alutto, Hrebiniak, 1975; Child, 1974; Hambrick, Mason, 1984]. Результаты в целом показали, что молодость ассоциируется с ростом, инновациями и готовностью при-

нения риска, в то время как менеджеры старшего поколения более консервативны. Таким образом, можно предположить, что большинство предпринимателей будут относительно молоды, и это означает недостаток опыта управленческой работы. Однако в работе [Ronstadt, 1984] проводятся различия между биологическим и предпринимательским возрастом. Одним из существенных выводов, сделанных автором, является предположение о том, что предпринимательская карьера должна начинаться в возрасте между 22 и 55 годами, так как вероятность неудач новых предприятий значительно выше в случае, если предприниматель очень молод. Основываясь на предыдущих рассуждениях, представляется возможным сделать предположение, что, несмотря на относительную молодость большинства предпринимателей, тем не менее время пребывания основателя на посту генерального директора будет прямо пропорционально объему предыдущего опыта управленческой работы.

В первую очередь от основателя компании требуются способности в общем управлении компании, при этом большое значение имеет функциональный опыт в управлении. Например, в работе [Bird, 1989] отмечается, что «предприниматели являются «дженералистами» и вовлечены во все аспекты деятельности своих организаций от продаж до производства, от наклейки конвертов до проведения совещаний с партнерами фирмы».

В другой работе [Hambrick, Mason, 1984] делается вывод о том, что генеральный директор, имеющий опыт в конкретной функциональной сфере, будет уделять большее внимание именно этой сфере деятельности, т. е. маркетолог станет в основном ориентироваться на маркетинговые мероприятия, в то время как производственник все свои усилия направит на производственную деятельность. Таким образом, отсутствие разнообразия в функциональном опыте может быть существенной слабостью основателя компании, который не успел создать комбинированную команду менеджеров [Адизес, 2006]. Можно сделать предположение, что время пребывания основателя на посту генерального директора будет иметь положительную корреляцию с наличием разнообразного функционального опыта в управлении перед созданием нового предприятия.

В условиях конкуренции на развитых рынках критическое значение приобретают объем и глубина знаний генерального директора об отрасли. В работе [Roberts, Berry, 1985] показано, что успех или неудача нового предприятия во многом зависят от знаний основателя в области применяемых в отрасли технологий и структуры рынка. Подобные знания позволяют основателю компании принимать правильные стратегические решения относительно создания конкурентных преимуществ и рыночных стратегий [Rubenson, Gupta, 1996]. Таким образом, можно предположить, что существует положительная корреляция между объемом и качеством отраслевых знаний основателя и временем пребывания основателя на посту генерального директора.

*Способен ли основатель препятствовать смене?* Предшествующий анализ изменяющихся организационных потребностей и адаптивности основателя предполагает возможность объективной оценки полезности основателя фирмы и подразумевает, что смена основателя компании профессиональным менеджером происходит, когда полезность основателя находится на минимальном уровне. Однако основатели являются незаурядными руководителями, и исследователи сходятся во мнении, что смена основателя компании профессиональным менеджером — один из самых сложных периодов в жизни организации [Rubenson, Gupta, 1996; Boeker, Wiltbank, 2005; Boeker, Karichalil, 2002]. Очень часто основатель просто не может представить дальнейшую жизнь без своей компании, что представляет собой самый большой барьер для смены основателя.

В работе [Handler, Kram, 1988] описывается сопротивление со стороны основателя его смене как сложный организационный феномен, в основе которого находится личность основателя и который может подкрепляться влиянием факторов на индивидуальном, групповом, организационном и внешнеорганизационном уровнях. Если рассматривать факторы сопротивления замены основателя на индивидуальном уровне, то самым главным барьером является соотношение структуры собственности компании. Собственность компании, в свою очередь, является существенным барьером для ухода основателя до тех пор, пока основатель способен предохранять фирму от банкротства, а так-

же имеет желание продолжать деятельность. Кроме того, в работе [Pfeffer, Salancik, 1977] представлены результаты исследования, которые показывают, что дисперсная структура собственности и наличие внешних интересов диктуют более высокие стандарты к результатам деятельности фирмы. Эти результаты соответствуют выводам [McEachern, 1977] о том, что срок пребывания на посту генерального директора собственников компаний в три раза дольше срока пребывания наемных менеджеров. Таким образом, можно выдвинуть предположение, что существует негативная корреляция между дисперсией собственности и сроком пребывания основателя на посту генерального директора.

Другими словами, вероятность того, что основатель покинет пост руководителя, значительно меньше в том случае, когда фирма полностью принадлежит одному собственнику. Теоретически ответственность за избрание кандидатуры на пост генерального директора лежит на Совете директоров. Однако если основатель способен ограничивать членство в Совете директоров только инсайдерами (часто это — члены семьи или близкие друзья), то такой Совет директоров не является угрозой для основателя с точки зрения его смены на посту генерального директора. В то же время некоторые исследования показывают, что внешние директора больше склонны фокусироваться на эффективность деятельности компании и реагировать на неудовлетворительные результаты увольнением генерального директора [Cannella, Fredrickson, Hambrick, 1989; Mizruchi, 1983]. Поэтому можно выдвинуть предположение, что существует негативная корреляция между долей аутсайдеров в Совете директоров и временем пребывания основателя на посту генерального директора.

На групповом уровне существует довольно много причин, по которым внутри компании основателю может не найтись достойный и подходящий преемник. Некоторые авторы утверждают, что основатели компаний стремятся окружать себя посредственными менеджерами, т. е. профессиональными менеджерами, которые пребывают в предпринимательской фирме довольно долгий срок, зная, что у них ограниченные полномочия и

небольшие возможности для саморазвития [Kets de Vries, 1988; Hershon, 1975]. В работе [Dyer, 1986] отмечается, что большинство основателей не желают слушать советы, не любят сотрудничать с другими и не хотят признавать свои слабости. Очевидно, что профессиональные менеджеры с амбициозными целями в такой ситуации будут покидать компанию, в то время как останутся менеджеры, которые удовлетворены небольшими полномочиями и не обладают лидерскими качествами. В результате эти менеджеры будут поддерживать мнение основателя, что адекватной замены на посту генерального директора ему просто нет. С другой стороны, те основатели, которые могут допускать талантливых менеджеров к управлению компанией, больше склонны признавать, что существует необходимость в изменениях руководства. Таким образом, серьезным барьером для смены основателя являются отсутствие достойного преемника внутри компании и нежелание основателя привлекать талантливых профессиональных менеджеров.

Не менее важным фактором, ограничивающим уход основателя, является патерналистская организационная культура, которая чаще всего встречается в семейных фирмах. В таких фирмах роль наемных менеджеров существенно ограничена, так как с точки зрения основателя, лояльность наемного менеджера существенно ниже по сравнению с собственниками бизнеса. С другой стороны, некоторые основатели, напротив, выстраивают свой бизнес на профессиональной основе, активно привлекают компетентных менеджеров, которые могут помочь в развитии компании и которым делегируют своевременно все необходимые полномочия [Shein, 1983]. Таким образом, имеются два противоположных типа основателей, которые могут либо препятствовать смене, либо развивать преемника внутри компании в зависимости от доминирующей организационной культуры. Наше предположение выглядит следующим образом: существует позитивная корреляция между семейной организационной культурой и сроком пребывания основателя на посту генерального директора.

Эволюция компании в значительной степени зависит от темпов развития отрасли. Так, например, Грейнер [Greiner, 1972]



утверждает, что фирмы в медленно растущих или стагнирующих отраслях развиваются значительно медленнее и спокойнее, чем фирмы в быстро растущих высокотехнологичных отраслях. Медленно развивающийся рынок редко вызывает кризисы в развитии организации и позволяет своевременно устранять ошибки в управлении. В то же время кризис в быстрорастущей индустрии может привести к смерти компании в случае неадекватного ответа на вызовы окружающей среды. Таким образом, можно сделать предположение, что существует негативная корреляция между степенью турбулентности внешней среды компании и сроком пребывания основателя на посту генерального директора.

Очевидно, что следующим шагом должна стать эмпирическая проверка выдвинутых предположений с применением количественных или качественных методов исследований. Попытки проверки некоторых гипотез представлены в работах [Rubenson, Gupta, 1992; Boeker, Karichalil, 2002]. Так, например, обнаружено, что срок пребывания основателя на посту генерального директора значительно дольше в семейных фирмах по сравнению с несемейным бизнесом [Rubenson, Gupta, 1992]. Это же исследование показало, что срок пребывания основателя в фирмах с низкими темпами роста в два раза дольше по сравнению с фирмами, демонстрирующими высокие темпы роста.

Несмотря на то, что предложенная модель (см. рис. 5.2) представляет собой концептуальную модель смены основателя, можно выдвинуть несколько критических замечаний. Во-первых, в данной модели последовательно рассматриваются разные факторы, влияющие на уход основателя, при этом каждый фактор рассматривается в отдельности. Таким образом, наблюдается некоторое упрощение реальности, которое можно преодолеть при изучении интерактивного влияния нескольких переменных. Во-вторых, в данной модели предполагается, что все решения принимаются на рациональном основании, т. е. организация стремится максимизировать полезность генерального директора, и его смена происходит при низком уровне полезности. На самом деле в реальной жизни оценка полезности носит исключительно субъективный характер и редко лежит в основе принятия решения основателя об уходе с поста генерального директора.

В статье [Boekker, Karichalil, 2002] мы видим более детальный анализ выхода предпринимателя из организации. С точки зрения стратегического выбора в их работе видны условия реализации стратегического выбора и факторы, мешающие успешному выбору (замена неквалифицированного предпринимателя квалифицированным менеджером). Как уже было сказано ранее, авторы утверждают, что предприниматель необходим организации до тех пор, пока вопросы роста не заменят вопросы доходности, а также с ростом числа сотрудников сложность координации внутри организации не потребует обширного делегирования полномочий.

Авторы утверждают, что возможной причиной этой ситуации является пересечение интересов собственника и интересов Совета директоров, создавая противоречия между собственными позициями и функциональными задачами. Беккер и Карихалил результатами своего исследования демонстрируют взаимосвязь высокой вероятности перехода от предпринимательского управления к профессиональному менеджменту с растущей интенсивностью темпов роста бизнеса. Авторы под ростом бизнеса понимают увеличение числа сотрудников и числа операций, реализуемых компанией, что, в свою очередь, создает трудности для внутренней координации. Чем больше сотрудников, тем тяжелее управлять одному человеку организацией, тем ниже эффективность коммуникаций и тем вероятней вынужденное делегирование полномочий.

Вероятность того, что предприниматель выйдет из организационной структуры:

- ♦ растет вместе с увеличением размеров фирмы (особенно штат);
- ♦ снижается с ростом концентрации собственности вокруг основателя и его роста его влияния в Совете директоров;
- ♦ имеет U-образную взаимосвязь с ростом фирмы.

Одним из наиболее удачных исследований, в той или иной мере обобщающей преимущественное число литературы по данному вопросу, может служить статья Беккера и Уилтбенка «New Venture Evolution and Managerial Capabilities». В исследова-

нии этих авторов рассматриваются факторы, влияющие на изменения в руководстве молодых компаний [Boeker, Wiltbank, 2005]. До сих пор преимущественно исследовательская литература, касающаяся этих вопросов, рассматривала руководство успешных, крупных, зрелых компаний. Это позволит нам ограничить условия стратегического выбора и оценить механизм принятия стратегического выбора и вопроса ухода предпринимателя.

В рамках данного исследования были изучены новые компании, созданные с 1983 по 1995 гг. Для оценки условий, влиявших на смену руководства, рассматривалась каждая компания в течение семи лет со дня ее основания. Результаты показали, что смена команды генерального руководства происходит в ситуации очень низкого или очень высокого организационного роста, но в случае функционально различного руководства изменения менее значительны. Власть и контроль внутри и вне руководящей группы также влияют на смену руководства [Boeker, Wiltbank, 2005].

Авторы обращаются к вопросу о роли предпринимателя в привязке к смене организационных жизненных циклов, особенно ввиду того, что предприниматели-основатели становятся менее гибкими (adaptive) относительно эволюции организации, изменив первоначальную направленность и не справляясь с увеличивающимся объемом операций [Boeker, Wiltbank, 2005].

В период создания организации харизматичную роль предпринимателя принимает на себя руководитель. По мере роста и развития предприятия работа и внимание основателей смещаются от личного руководства и контроля над многими операциями к определению направления действий других, тех, кто ответствен за конкретные операции. Пока предприниматели способны адаптировать свой стиль и оставаться успешными в управлении крупным бизнесом, основатели зачастую не обладают ни интересом к реализации этого, ни необходимыми навыками [Boeker, Wiltbank, 2005].

Авторы, проанализировав прочие исследования, выявили, что требуются 3 различных набора навыков для эффективного управления начинающей компанией, отличающиеся от навыков для управления зрелой организацией. Мы находим в тексте:

«Продолжающееся участие основателя в общих организационных процессах может вызвать снижающуюся ценность или даже отрицательный эффект для успеха организации по мере роста организации» [Boeker, Wiltbank, 2005].

В подтверждение стереотипа, что новообразуемые организации быстро перерастают своих основателей, авторы приводят в пример молодые компании из быстрорастущей отрасли Интернета и электронной коммерции, когда опытные профессиональные менеджеры привлекались для помощи начинающим компаниям. Среди приведенных примеров Джеймс Барксдейл из FedEx в Netscape, Тимоти Кугл из Моторолы в Yahoo, Мег Уитман (из ФТД в eBay). Благодаря привлеченным профессиональным менеджерам компании получали значительный прирост за счет организационных навыков и опыта привлекаемых управляющих [Boeker, Wiltbank, 2005].

Исследуя рост молодых предприятий, авторы сравнивают условия, когда при меняющихся организационных потребностях одни управленческие характеристики и навыки оказываются более удачными, чем другие. К примеру, основатели с большим отраслевым опытом, как правило, лучше знают соответствующие бизнес-организационные и отраслевые задачи, а также могут лучше справляться с меняющимися потребностями фирмы по мере ее развития. Таким образом, отраслевой и технологический опыт определяется как один из наиболее важных факторов, оказывающих влияние на эффективность лидеров и их предприятий. Авторы нашли, что «знакомство с технологией и рынком является ключевой составляющей успеха и неудач развития бизнеса» [Boeker, Wiltbank, 2005].

Предприниматели с меньшим отраслевым опытом могут не обладать тем набором навыков, в которых будет нуждаться организация по мере взросления и роста. Это может привести к тому, что предприниматель не сможет определить соответствующую рыночную тенденцию или предложить спектр возможных альтернатив для оценки принимаемого решения [Boeker, Wiltbank, 2005].

Авторы ссылаются на работы Рубенсона [Rubenson, 1989], который доказал, что управленцы, обладающие большим биз-

нес- и отраслевым опытом, чаще всего лучше понимают, как управлять новым предприятием по мере развития и как его лучше позиционировать для роста прибылей и рыночной доли [Boeker, Wiltbank, 2005].

Также авторы указывают, что предприниматель со значительным отраслевым опытом будет иметь больше влияния на фирму, чем менее опытный менеджер. Наилучших результатов добьются те компании, которые будут интегрировать в новые управленческие команды профессиональных менеджеров и менеджеров, знающих рынок, при переходах на стадию становления, переходах к профессиональному менеджменту [Boeker, Wiltbank, 2005].

Еще одним отличием успешных команд менеджмента основателя является степень разнородности выполняемых ими задач до момента перехода со стадии на стадию. Функциональное разнообразие команд управления при создателе представляет степень их профессионализма и навыков, которые они могут предложить организации по мере ее развития. Чем меньше набор навыков и функций, которые исполняет команда основателя молодой компании, тем меньше их вклад в организационную «базу знаний». Практические исследования показали, что чем больше набор функций, исполняемых предпринимательской командой управления, тем меньше у них привязанность к собственному статусу и тем большая открытость к новым способам ведения бизнеса [Boeker, Wiltbank, 2005].

Кроме того, исследования показали, что команды управления, обладающие большим функциональным разнообразием, быстрее внедряют организационные изменения. Функциональное разнообразие обеспечивает управленческую команду предпринимателя большими возможностями адаптироваться к изменениям в потребностях организации. В результате для решения проблем и задач роста будет достаточно опыта команды и не потребуются изменения в самой команде (уход предпринимателя).

Среди наиболее очевидных факторов, влияющих на смену управления в команде, — концентрация контроля над фирмой и распределение собственности в компании. Если в начинающей компании собственность сконцентрирована вокруг предприни-

мателя, это ведет к более жесткому и проактивному контролю над решениями прочих участников команды управления и затрудняет их выход из управления.

Как показывают результаты исследования Беккера и Уилтбенка на основе обширного обзора литературы и собственных практических изысканий, организация действительно испытывает различные потребности в навыках и знаниях от руководства. Практика различных подходов и результаты зрелых и начинающих компаний лишний раз служат подтверждением этому. В обоих случаях (на стадии зарождения и роста или на стадии зрелости) в компании со снижающимися темпами роста наступает момент, когда ее управление не способно гибко реагировать на рыночную динамику. Это может означать потребность в перемене состава управления (смена предпринимателя в молодой компании, смена наемного менеджера в зрелой компании). Роль предпринимателя, основавшего компанию, равно как и роль потенциально замещающего его профессионального управляющего, состоит прежде всего в том, чтобы создавать условия для успешного роста и развития компании. Успех молодой или зрелой компании заключается в том, как различные управленческие навыки могут противостоять сложной конкурентной среде и создавать новые знания для внутренней организационной среды.

**Личные качества предпринимателя.** Не менее интересным является подход к изучению вопроса в работе «Risk, persistence and focus: a life cycle of the entrepreneur» [Hunter, 2005]. Хантер отошел от рассмотрения предпринимателя в традиционных моделях жизненного цикла и рассмотрел жизненные циклы организаций колониационного периода и их связь с жизненным циклом создающего их предпринимателя. Автор использует общую методологию из модели Грейнера [Greiner, 1972] и применяет ее к длительному исследованию опыта предпринимателей конца XIX — начала XX вв. Колониальные предприниматели, по Хантеру, — это люди, которые обладали значительными навыками, опытом и были способны реализовывать стратегии, создающие экономию капитала для минимизации собственных рисков.

Исследование Хантера показало, что предприниматели могут участвовать в более чем одном предприятии (133 предпринимателя создали около 475 предприятий). Таким образом, жизненный цикл одного предпринимателя превышает жизненный цикл одного предприятия и выходит за рамки модели типа «рождение — смерть». Хантер отмечает, что предприниматели воспринимают закрытие бизнеса как естественный процесс.

Рассматривая связь предпринимателя и корпоративной стратегии, Хантер подчеркивает, что стратегия является в некотором роде корпоративной функцией, т. е. системой более широкого порядка, чем сам предприниматель [Hunter, 2005]. В заключение Хантер утверждает, что предприниматель должен быть оценен в отрыве от фирмы, так как «их поведения, характеристики и *modus operandi* разные» [Hunter, 2005, p. 262].

Хантер приходит к заключению, что предприниматель в определенной степени оторван от жизненных циклов организации. Предприниматель рассматривает частные кризисы, вплоть до падения бизнеса как ситуацию «возможности». Кроме того, предприниматель может иметь не один бизнес и поэтому обладать рядом бизнесов, находящихся параллельно на разных стадиях развития, по-разному соотнося эти циклы.

Не менее интересным вопросом, поставленным в исследовании Хантера, стало влияние происхождения предпринимателя и его прошлого на поведение при создании и управлении предприятием. Среди выделенных черт можно назвать такие, как семейный статус, принадлежность к социальному классу, наличие предпринимателей в семье. Собранные исторические данные показали, к примеру, что предприниматели, выросшие в семьях предпринимателей, как правило, более успешно развивали бизнес, преодолевали кризисы развития, а предприниматели, обладающие развитыми профессиональными навыками в основной области деятельности предприятия, имели меньше проблем при делегации ряда полномочий помощникам и т. д. Развивая подобный подход, мы можем обратиться к прочим социальным исследованиям, например исследованиям Хофштеде [Hofstede, 1980].

Рассматривая гипотезу о том, что на ранних стадиях развития организации при переходе от предпринимательства к про-

фессиональному менеджменту собственник-основатель будет стремиться сохранить управление в своих руках, обратимся к такой фигуре предпринимателя, которая будет способствовать данному ходу вещей.

С экономической точки зрения ценность предпринимательства состоит в том, что предприниматель исправляет бесполезный расход ресурсов, определяя то, что люди недосмотрели в условиях несовершенной информации [Amit, Glosten, Muller, 1993]. Экономика, а в особенности современная экономика отраслевой организации, может привнести в создание теории предпринимательства за счет несовершенства рынков и изучение таких общих вопросов, как влияние социального благополучия на предпринимательство, и вопросы, связанные со спросом и предложением на предпринимателей.

Обратившись к ряду моментов теории предпринимательства, мы также находим ссылки на особое значение культурного аспекта в предпринимательстве [Amit, Glosten, Muller, 1993]. Доказательством этому может служить возникновение в определенных культурах большего числа предпринимателей, чем в других. Опираясь на различные социально-культурные теории, можно предположить связь между идеологическими установками и экономическим поведением, которые и отражаются на успешности предпринимательства. Некоторые модели объясняют момент создания бизнеса такими вещами, как стремление неудовлетворенного, ущемленного меньшинства общества самореализовываться и улучшать собственный социальный статус, другие, более сложные модели описывают предпринимателя как лицо, принимающее решения в определенных социально-культурных условиях. Масштабное исследование Хофштеде [Hofstede, 1980], позволившее определить различия культурных моделей, встречающихся в различных странах, было направлено на изучение таких институциональных закономерностей, которые позволили бы этим моделям оставаться неизменными на протяжении некоторого времени. Он нашел статистические свидетельства следующим культурным измерениям:

- 1) дистанция власти;
- 2) индивидуализм;



- 3) избегание неопределенности;
- 4) распределение ролей в обществе между полами.

В дальнейшем результаты этого исследования нашли свое отражение в теории предпринимательства. Предприниматели более терпимы к неравенству, предпочитают индивидуальное действие коллективному, готовы брать на себя риски, зачастую демонстрируют стереотипно «мужское» поведение. Некоторые исследователи предполагают, что предпринимательское поведение возникает при отсутствии возможности социальной мобильности через другие каналы или при возникновении неблагоприятных условий, угрожающих его социальному развитию. Другие исследователи опровергают последнее мнение широким рядом данных об успешных предпринимателях, таких как предприниматели Силиконовой долины, успех которых не был обусловлен экономическими и социальными истоками. Очевидно, что оба вывода дополняют друг друга и означают, что ряд некоторых ситуационных и культурных факторов формируют динамические рамки описания условий возникновения предпринимательства. Экспериментальное исследование Шейна показало, что из 13 возможных факторов, ведущих к созданию нового предприятия, все, кроме желания свободной работы, определяются взаимосвязью пола и национальности.

**Особенности российского предпринимателя.** Д. Еленков в своей статье анализирует российскую национальную культуру через три культурных измерения по методике Хофштеде [Elenkov, 1998]. Еленков приводит данные о том, что русские стремятся избегать неопределенностей (*avoiding uncertainties*). Он выделяет и такую особенность, как высокая дистанция власти (*high power distance*). Это означает, что русские лидеры отличаются властью и с трудом готовы делегировать свои полномочия и власть. Еще в одном исследовании, сравнивающем русских и финских лидеров, было выявлено, что русские гораздо меньше делятся своим видением о будущем компании со своими сотрудниками, чем их европейские коллеги [Suutari, 1996].

В статье [Michailova, 2000] рассматриваются 5 компаний смешанного происхождения с иностранными и российскими менеджерами из разных отраслей. По результатам интервью

сравниваются их действия в передаче видения в организации, процессы планирования и внедрения организационных изменений, прочие организационные действия.

Планирование перемен в российских компаниях с западным капиталом:

1. Роли западных менеджеров (воспринимаются как внешние консультанты, инициаторы и стратеги изменений, рассматривают себя как партнеры с сотрудниками, готовы делегировать).

2. Роли российских менеджеров (двойственная позиция по отношению к нижестоящим работникам, воспринимают себя другими, нежели западные менеджеры, основные цели для себя видят в создании системы стандартов, делегировании полномочий, прочего, однако держат власть при себе).

Из подобного исследования можно заключить, что российский менеджер имеет тенденцию к концентрации организационной власти вокруг себя. В ситуации, когда такой человек выступает как предприниматель-собственник, появляются и другие внешние факторы.

Социологи, изучающие предпринимательство, выделили три различных набора переменных — социологические переменные, личностные и психологические черты [Green et al., 1996]. В статье «Who are Russia's entrepreneurs?» в рамках пилотного исследования группа ученых проанализировала более 2000 интервью с русскими предпринимателями [Djankov et al., 2005]. Результаты исследования показали, что наиболее важную роль в определении предпринимательства в России играют следующие переменные: эффекты социальной принадлежности (social network effect) и индивидуальные личностные характеристики. Исследование показало, что предпринимателями становились скорее те люди, чьи родственники или школьные друзья сами были предпринимателями. Также важны и такие личностные характеристики, как образование, интеллектуальные способности, уверенность в себе, жадность или потребность в собственном благополучии, готовность брать на себя риск [Djankov et al., 2005].

В России роль предпринимателя подвержена определенному воздействию институциональной специфики национального

бизнеса. Слабость акционерного капитала, развитие института предпринимательства, высокие внешние риски, слабость юридической и исполнительной защищенности как института собственности, так и правовой среды — эти черты, характерные для периода становления российского бизнеса, повлияли на стремление российских предпринимателей концентрировать весь бизнес в своих руках [Shekshnia, 1994].

Существует и другое направление в исследовании роли и влияния фигуры предпринимателя на организацию в разные моменты ее жизни. Можно привести исследования, увязывающие внешние факторы на формирование того или иного стиля предпринимательского поведения. В рамках нашего исследования особый интерес вызывают наблюдения, связанные с российской спецификой развития бизнеса и предпринимательства. В своей работе Смолбон и Уелтер подчеркивают, что в экономических условиях, подобных российским, экономиках переходного типа, предпринимательское поведение наибольшим образом зависит от темпов рыночных реформ [Smallbone, Welter, 2001]. Тем не менее авторы видят и обратные ситуации, когда предприниматели форсируют развитие бизнеса вопреки рыночным тенденциям, и от их поведения зависит вся дальнейшая судьба организации. Авторы отмечают, что несбалансированная система законодательств, сложная налоговая система, часто меняющиеся законы ведут к тому, что наиболее продуктивными становятся действия вне традиционных законов рынка. Избегание платы налогов, сложные схемы оптимизации налогообложения и обналичивания в вышеуказанных условиях можно трактовать как продуктивное поведение, однако это затрудняет формализацию подобного поведения. В условиях, когда на всем рынке преобладает теневая деятельность, а институциональная среда враждебна по отношению к компании, залогом выживаемости бизнеса становится сам предприниматель — владелец бизнеса, обладающий достаточной креативностью, гибкостью и энергичностью [Smallbone, Welter, 2001].

Только в последние годы вместе с изменяющейся экономической и политической ситуацией в стране многие национальные культурные черты стали меняться. В том числе это от-

разилось на преимущественных подходах к лидерству в стране, а также институте предпринимательства. Результаты исследования [Fey, Adaeva, Vitkovskaia, 2001] показали, что новое поколение русского лидерства более направлено на делегирование полномочий, их стиль управления — скорее демократично направленный. Авторы указывают, что по характеристикам и предпочтениям русские лидеры-предприниматели становятся более похожими на европейских и американских.

Таким образом, можно сделать ряд выводов в связи с данным исследованием:

- ♦ Выявленные у российских предпринимателей общие характеристики сравнительно высокой дистанции власти и избегания неопределенности могут отчасти свидетельствовать о большей сопротивляемости к уходу из организации на стадии перехода к профессиональному менеджменту.
- ♦ Кризисные внешние институциональные факторы переходных лет функционирования российской экономики предписывали предпринимателям более авторитарный подход к управлению бизнеса, делая условием существования организации сохранение его персоны в качестве управляющего.
- ♦ В настоящий период стабилизации и развития российского рынка предприниматели характеризуются чертами, схожими с чертами европейских лидеров, готовы делегировать полномочия своим подчиненным, меньше сопротивляются вероятности собственного ухода при переходе на профессиональный менеджмент.

В результате можно предположить следующее:

- ♦ в России в условиях кризиса предприниматель играет наибольшую роль в развитии организации, и при вероятных переходах со стадии на стадию его присутствие в управлении организации необходимо;
- ♦ в периоды нормального функционирования экономики предприниматель оказывает влияние на развитие жизненных циклов организации, схожее с влиянием европейских и американских менеджеров;

- ♦ в организациях, созданных в период кризиса российской экономики, предприниматель-основатель чаще будет оставаться на посту управляющего в разные периоды развития, чем в новых организациях, недавно созданных.

#### **6.4. Сравнительный анализ деятельности фирм, управляемых основателями и наемными менеджерами**

Одним из наиболее существенных вопросов, связанных с переходом компании от предпринимательства к профессиональному менеджменту, является проблема повышения эффективности деятельности компании в результате замены основателя на посту руководителя профессиональным менеджером. Имеющиеся исследования по данной проблеме в основном направлены на сравнительный анализ показателей результативности деятельности компаний, во главе которых стоит предприниматель-основатель или наемный менеджер. Следует отметить, что существенных различий между экономическими результатами деятельности компаний обнаружено не было (см., например, [Willard, Krueger, Feeser, 1992]). Рассмотрим, каким образом в современной литературе представлены исследования, посвященные сравнительному анализу предпринимательского и профессионального управления.

Питер Дракер считает, что предпринимательское управление очень сильно отличается от профессионального менеджмента [Drucker, 1985]. В то же время он отмечает, что большинство людей способны выполнять оба вида деятельности, однако не каждого они привлекают в одинаковой степени [Drucker, 1985, p. 41]. По его мнению, основатель компании, выполняющий роль генерального директора, должен задать себе вопросы: «Насколько я хорош для выполнения данной работы? Способен ли я удовлетворять потребности фирмы с учетом происходящих в ней изменений?» [Drucker, 1985, p. 201]. В том случае, когда основатель способен адаптировать свою деятельность и стать «профессиональным менеджером», вопрос о смене основателя не стоит. В исследовании, посвященном процессу достижения

профессионализма в управлении основателями компаний, отмечается, что преобладающее большинство собственников-основателей не осуществляют переход к профессиональному стилю управления [Tashakori, 1980]. Главный вывод данного исследования, которое было основано на интервью с венчурными капиталистами, состоял в том, что предприниматели-основатели фирм очень редко адаптируют свой управленческий стиль к изменяющимся потребностям фирмы.

Несмотря на предположение, что предприниматели не способны осуществлять смену предпринимательского стиля управления на профессиональный менеджмент, попробуем очертить основные отличия между этими двумя стилями управления. Рубенсон и Гупта разработали теоретическую модель, в основе которой лежит утверждение, что управленческие стили должны меняться в зависимости от стадии жизненного цикла организации [Rubenson, Gupta, 1990]. Во-первых, фокус внимания основателя должен переключиться с процесса создания компании на коммерческое использование. В самом начале предприниматель поглощен процессами разработки продукта и/или поисками рыночных возможностей. Но как только продукт и сама фирма получают признание на рынке и спрос на продукцию начнет расти, предприниматель должен переориентировать свое внимание на более прозаичные вещи. Такие задачи, как увеличение объема продаж и эффективности, снижение издержек, развитие успешных продуктов, являются скорее заботами менеджеров, чем основателей фирмы.

Во-вторых, должен произойти поворот от «страстной приверженности» («passionate commitment») к «бесстрастной объективности» («dispassionate objectivity»). Данный поворот может быть осуществлен под воздействием как эмоционального, так и финансового влияния. Предприниматель может быть просто не способен достичь первоначальной мощности своих способностей, которые сыграли ведущую роль при запуске нового предприятия. Для поддержания высокого темпа роста могут потребоваться дополнительные инвестиции, в то время как внешние инвесторы обычно более объективно начинают рассматривать способности фирмы, в отличие от начальной стадии ее разви-

тия. Таким образом, на данном этапе возникает необходимость поиска альтернативных источников финансирования и вариантов привлечения других ресурсов.

Последний аргумент Рубенсон и Гупта относительно необходимости смены стиля управления заключается в том, что организация становится большей в размерах и более сложной в управлении, что приводит к увеличению числа управленческих транзакций и невозможности сильно централизованного управления, когда принятие всех решений замыкается на основателе компании [Rubenson, Gupta, 1990]. Эта же причина рассматривается также в работах [Bushele, 1967; Clifford, Cavanaugh, 1985; Hambrick, Crozier, 1985]. Таким образом, возникает необходимость привлечения команды профессиональных менеджеров и переход к децентрализованной структуре управления.

Несмотря на то, что разработанная модель позволяет предсказать время появления управления изменениями как функции организационной турбулентности, адаптивности лидера и барьеров для ухода основателя, авторы модели согласны с большинством утверждений, высказанных в литературе, что основатель должен рано или поздно передать управление профессиональным менеджерам. Предпочтительно, если это произойдет до наступления «болезни основателя» (founder's disease).

Исследования, посвященные преемственности управления в компании, выдают совершенно противоречивые результаты, особенно в части выводов, касающихся зависимости результатов деятельности компании от личности руководителя — является ли он основателем компании или наемным профессиональным менеджером. Например, в работах [Chandler, 1962; Guest, 1962; Helmich, 1974; Reinganum, 1985] авторы обнаружили позитивную корреляцию между изменениями в руководстве компании и улучшением показателей результатов деятельности. В других работах [Goulder, 1954; Grusky, 1964; Carroll, 1984] утверждается, что передача управления порождает неразбериху, хаос и разрушение компании. Исследователи обнаружили негативную взаимосвязь между передачей управления наемному менеджеру и организационной результативностью. Третий пласт исследований, представленных в работах [Gamson, Scotch, 1964; Eitzen, Yet-

man, 1972], демонстрирует наличие незначительной, или слабой, корреляции между переходом к профессиональному менеджменту и результатами деятельности.

Более поздние исследования, посвященные преемственности управления и причинно-следственной связи с результатами деятельности, напротив, более однозначны и показывают, что существует обратная негативная корреляция между этими факторами [McEachern, 1977; Coughlan, Schmidt, 1985; Warner, Watts, Wruck, 1988; Gilson, 1989]. Причем некоторые исследователи [Dalton, Kesner, 1985] обнаружили, что фирмы как с высоким, так и низким уровнем результативности, имеют тенденцию к продвижению на пост руководителя компании менеджера, работающего в самой компании.

В то же время другие авторы [Furtado, Karan, 1990] считают, что фирмы с низкими показателями деятельности предпочитают нанимать на пост главы компании менеджера со стороны. Вирани и Ташман [Virany, Tushman, 1986] изучили изменения в характеристиках топ-менеджмента фирм в отрасли мини-компьютеров. Основной фокус исследования был направлен на такие показатели, как отраслевой и функциональный опыт, а также время пребывания в должности топ-менеджеров.

Исследователи обнаружили значительные различия между основателями компании и наемными менеджерами компаний с высокими показателями результатов деятельности. В фирмах с низкими показателями результатов деятельности топ-менеджеры (основатели и наемные менеджеры) отличались в значительно меньшей степени, о чем свидетельствуют результаты исследования [Dalton, Kesner, 1985].

Следует отметить, что Вирани и Ташман [Virany, Tushman, 1986] также обнаружили небольшую группу фирм с высокими результатами деятельности, в которых основатель компании оставался в роли генерального директора.

В работе [Willard, Krueger, Feeser, 1992] не было обнаружено существенных различий между результатами деятельности двух типов компаний, за исключением различий во времени выхода на публичный рынок акций и в структуре собственности компаний.



Суммируя результаты различных исследований, можно предположить, что существует следующий сценарий: предприниматель начинает собственный бизнес и создает фирму, которая движется через различные стадии успеха для достижения стадии быстрого роста. Возрастает сложность организации и сложность решений, необходимых для достижения успеха в условиях быстрого роста. Категорически меняется набор необходимых умений и способностей руководителя. Основатель-менеджер не способен адаптировать свои навыки. Показатели деятельности фирмы начинают ухудшаться, поэтому начинается поиск и отбор профессионального менеджера на пост главы компании. Таким образом, показатели результатов деятельности компании, которая будет управляться профессиональным менеджером, ожидаются намного лучшими, чем у фирмы, во главе которой стоит основатель компании.

Итак, основываясь на анализе литературы, в которой представлены результаты исследований результативности деятельности компаний, управляемых основателями и профессиональными менеджерами, сформулируем следующие гипотезы:

*Гипотеза 1.* В компаниях, управляемых основателями, как правило, меньше сотрудников, чем в компаниях, управляемых наемными менеджерами.

*Гипотеза 2.* В компаниях, управляемых основателями, как правило, меньшее число иерархических уровней, чем в компаниях, управляемых наемными менеджерами.

*Гипотеза 3.* На стадии формализации ЖЦО при переходе к профессиональному менеджменту компании, управляемые наемными профессиональными менеджерами, будут демонстрировать более высокие результаты деятельности (в терминах объемов продаж), в отличие от компаний, управляемых основателями.

**Методология исследования.** Для проверки гипотез необходимо было сформировать две сравниваемые выборки компаний, управляемые основателями и наемными менеджерами. Для целей настоящего исследования использовались данные, собранные в рамках проекта «Исследование жизненных циклов российских компаний», которые содержат информацию о 600 российских фирмах, созданных «с нуля» основателями-предприни-

мателями. В связи с тем, что в данном разделе изучается стадия перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту, нами была сделана подвыборка компаний, созданных в период с 1992—1998 гг., т. е. в возрасте от 9 до 15 лет, что соответствует третьей стадии ЖЦО — стадии формализации согласно нашему исследованию. Анализ компаний управляемых основателями и профессиональными менеджерами производился по следующим факторам: уровень продаж, число сотрудников, число иерархических уровней, динамический показатель продаж и показатель объема продаж в 2006 г. В качестве группирующего показателя был взят факт управления компании основателем или наемным менеджером.

Сбор информации осуществлялся с помощью исследовательской компании «О+К» в декабре 2006 г. — марте 2007 г. Основная цель проведения эмпирического исследования была связана с изучением специфики формирования жизненных циклов российских компаний, созданных «с нуля» после 1991 г. Дополнительно в анкету были включены вопросы, связанные с другими направлениями научных исследований, в частности вопросы корпоративного управления и организационных изменений.

Для формирования выборки были выделены 6 макроэкономических регионов РФ: Москва и Санкт-Петербург, Центр и Северо-Запад, Северный Кавказ, Поволжье, Урал, Сибирь и Дальний Восток, в каждом из которых случайным образом выбираются 100 респондентов. Для проверки корректности выборки по данному критерию в анкете предусмотрен закрытый вопрос о региональной принадлежности предприятия (организации).

На предприятиях опрашивались лица, принимающие решения, и прежде всего стратегические (топ-менеджмент компании или учредители). Это связано с характером вопросов и содержанием информации, необходимой для определения и описания стадии жизненного цикла организации.

Для целей настоящего исследования была сформирована подвыборка компаний, созданных в период 1992–1998 гг. В окончательный анализ попали 227 компаний. Ниже представлены распределение выборки по отраслям, типу компании и году создания компании.

Распределение выборки по отраслям показано в табл. 6.2.

Таблица 6.2

**Выборка по отраслям**

Отрасль	Частота	%
Производство	38	17,1
Строительство, транспорт, связь	37	16,7
Розничная торговля	44	19,8
Оптовая торговля	41	18,5
Услуги для индивидуальных потребителей	38	15,3
Услуги для организаций	28	12,6
<b>Итого</b>	222*	100,0

\*Примечание: 5 респондентов затруднились ответить на вопрос об отраслевой принадлежности компании.

Распределение выборки по типу компаний показано в табл. 6.3.

Таблица 6.3

**Выборка по типу компании**

Тип компании	Частота	%
Мелкие компании	81	35,7
Средние компании	84	37,0
Крупные компании	62	27,3
<b>Итого</b>	227	100,0

Распределение выборки по году создания компании показано в табл. 6.4.

Таблица 6.4

**Выборка по году создания компаний**

Год создания	Частота	%
1992–1994	113	49,8
1995–1998	114	50,2
<b>Итого</b>	227	100,0

Компании, вошедшие в выборку, достаточно равномерно распределились по различным отраслям промышленности, с незначительным перевесом в отраслях торговли. В выборку преимущественно входят мелкие и средние компании, которые кумулятивно составляют 72,7%. Разделение на группы происходило по численности персонала: 3–20 человек — мелкие компании, 21–100 человек — средние компании, 101 — более 500 — крупные компании.

Относительно года создания компании в подвыборку вошли только компании, созданные в 1992–1998 гг. Из подвыборки пришлось исключить компании, созданные в период 1998–2007 гг., так как предполагается, что в молодых компаниях еще отсутствует проблема, связанная с необходимостью ухода предпринимателя, и они находятся на стадии предпринимательского роста.

**Обработка данных.** Для анализа данных использовался t-критерий для независимых выборок. Этот метод является наиболее часто используемым методом для обнаружения различий между средними двух выборок, в данном случае между фирмами, управляемыми основателями и наемными менеджерами. Мы сравниваем средние показатели группы фирм, управляемых предпринимателями, с контрольной группой, где управление было делегировано менеджерам.

В ходе анализа проверяется  $p$ -уровень значимости  $t$ -критерия, который равен вероятности ошибочно отвергнуть гипотезу о равенстве средних двух выборок, когда в действительности эта гипотеза имеет место. Иными словами, он равен вероятности ошибки принять гипотезу о неравенстве средних, когда в действительности средние равны. Если вероятность ошибки мала, мы принимаем гипотезу, что различий между средними нет, и наоборот.

Некоторые исследователи предлагают: если рассматриваются отличия только в одном направлении (например, имеется альтернатива: среднее в первой группе больше (меньше), чем среднее во второй), то надо использовать одностороннее  $t$ -распределение и делить  $p$ -уровень двустороннего  $t$ -критерия пополам. Другие предлагают всегда работать со стандартным двусторонним  $t$ -критерием. В данном исследовании мы используем стандартный двусторонний критерий.

Как правило, гипотеза о равенстве (гомогенности) дисперсий не принимается, если тест Левена дает значение  $p < 0,05$  (гетерогенность дисперсий). Для случаев как гомогенности (равенства), так и гетерогенности (неравенства) выводятся следующие характеристики:

- ♦ результаты  $t$ -теста: значение распределения  $t$ , количество степеней свободы  $df$ ;
- ♦ вероятность ошибки  $p$  (под обозначением «Значимость (2-сторонняя)»);
- ♦ разница средних значений, ее стандартная ошибка и доверительный интервал.

В качестве независимой (группирующей) переменной берутся выборки фирм, управляемых основателями, а также фирм, управляемых наемными менеджерами. Кроме того, проверяется ряд зависимых переменных (число сотрудников, объем продаж, число иерархических уровней, изменения в доле рынка). С помощью специальных значений независимой переменной (эти значения называются кодами, например, 1 — фирма, управляемая предпринимателем, 0 — фирма, управляемая наемным менеджером) данные разбиваются на две группы.

Для формирования независимой переменной был обработан вопрос 22 из общей анкеты: «Кто, на Ваш взгляд, управляет Вашей компанией?», приняв за «1» ответы: «Владелец, который не является генеральным директором», «Владелец, который является генеральным директором» и «Управление компании поделено между ее владельцами», объединяя этим значением все фирмы, управляемые основателями. Ответы «Генеральный директор — наемный менеджер» и «Совет директоров» были приняты за «0», объединив фирмы, управляемые наемными руководителями (см. приложение 2).

**Анализ результатов.** Для анализа гипотезы о различиях между компаниями, управляемыми основателями, и компаниями, управляемыми менеджерами, деятельность компании оценивалась по следующим переменным: среднее количество сотрудников в компании, число иерархических уровней, объем продаж в 2006 г. и динамический показатель продаж за период 2004–2006 гг.

Каждый из вопросов оценивался респондентами в количественных показателях, отражающих средние значения по каждому из вопросов. Респонденты выбирали среднее значение, наиболее близкое к реальным характеристикам компаний, которые они представляли. В случае интервальных оценок для количественной обработки данных выбиралось среднее значение интервала.

Исследуемые показатели фирмы измерялись следующим образом. Для целей данного анализа группа вопросов, оценивающих рост или сокращение объема продаж, была объединена в одну переменную.

На рис. 6.3 и 6.4 дана характеристика ответов в процентных показателях для подвыборки по компаниям, управляемых основателями и профессиональными менеджерами соответственно.

В ходе опроса были определены средние объемы продаж в исследуемых компаниях в 2006 г. по оценке респондентов. На рис. 6.5 и 6.6 дана характеристика ответов в процентных показателях для подвыборки — компаний, управляемых основателями и профессиональными менеджерами соответственно.

#### 6.4. Сравнительный анализ деятельности фирм...

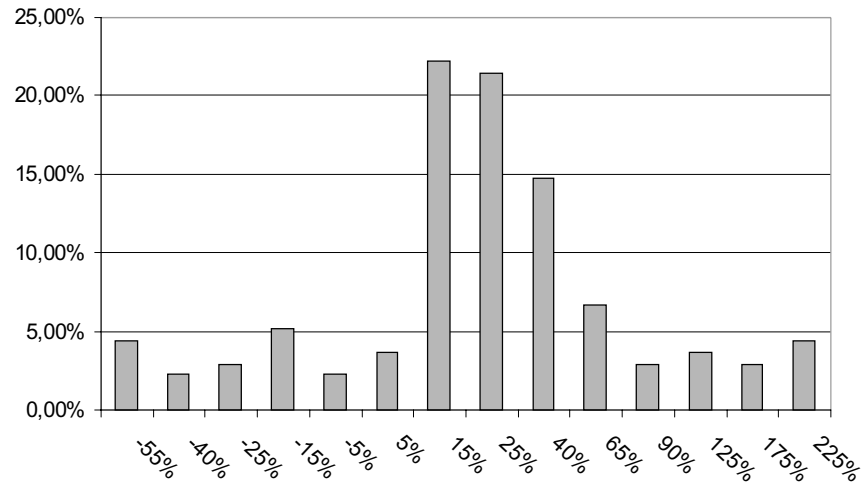


Рис. 6.3. Изменение в продажах за период 2004–2006 гг. в фирмах, управляемых основателями

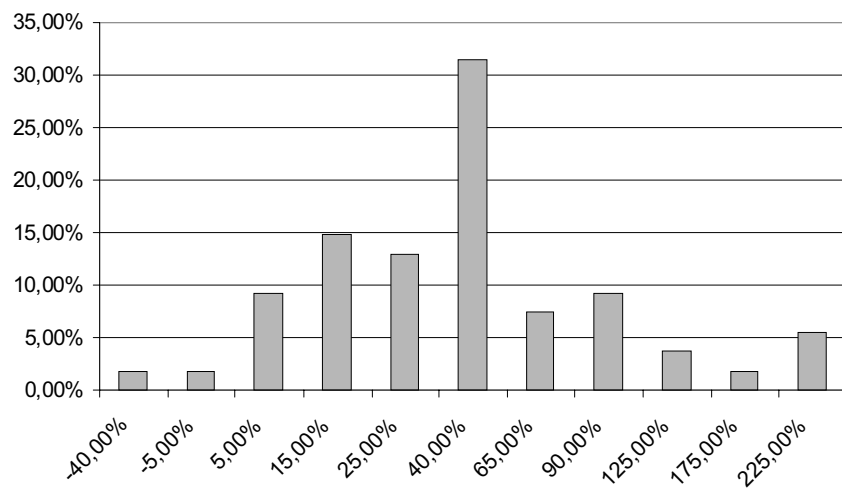


Рис. 6.4. Изменение в продажах за период 2004–2006 гг. в фирмах, управляемых профессиональными менеджерами

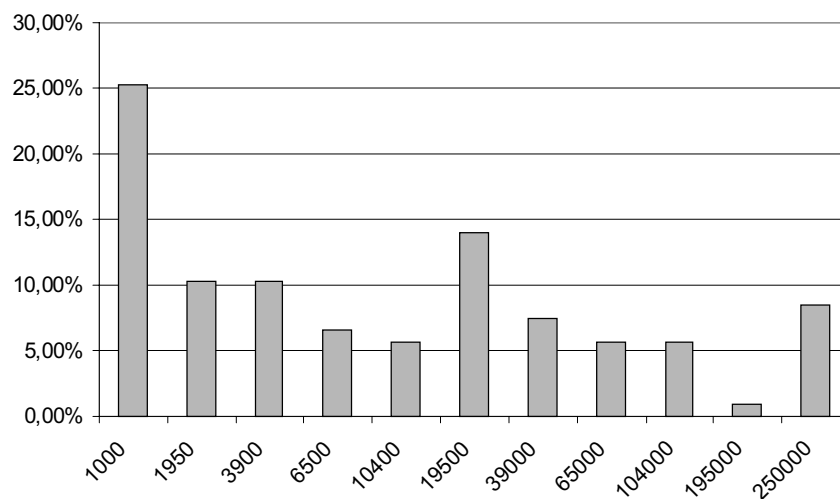


Рис. 6.5. Объем продаж в 2006 г. в фирмах, управляемых основателями (тыс. руб.)

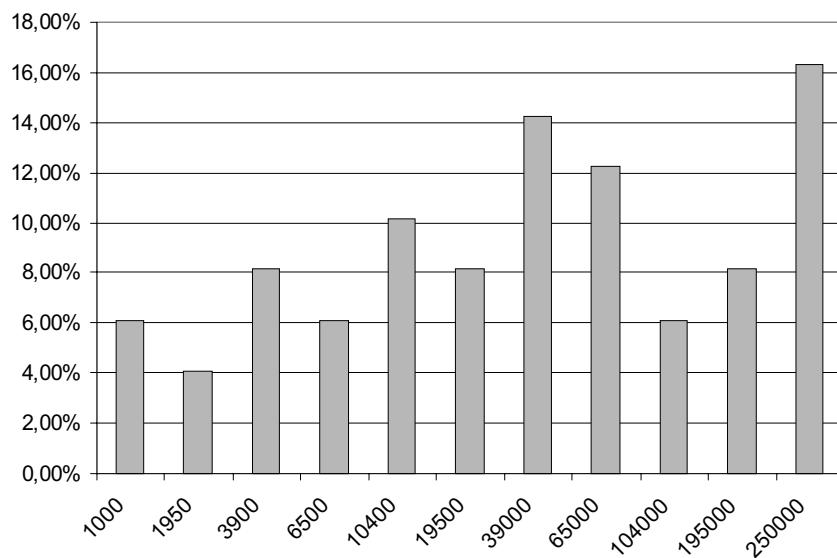


Рис. 6.6. Объем продаж в 2006 г. в фирмах, управляемых профессиональными менеджерами (тыс. руб.)



Еще одной характеристикой исследуемых компаний являлось число иерархических уровней в организации, определенное респондентами: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. На рис. 6.7 и 6.8 дана характеристика ответов в процентных показателях для подвыборки компаний, управляемых основателями и профессиональными менеджерами соответственно.

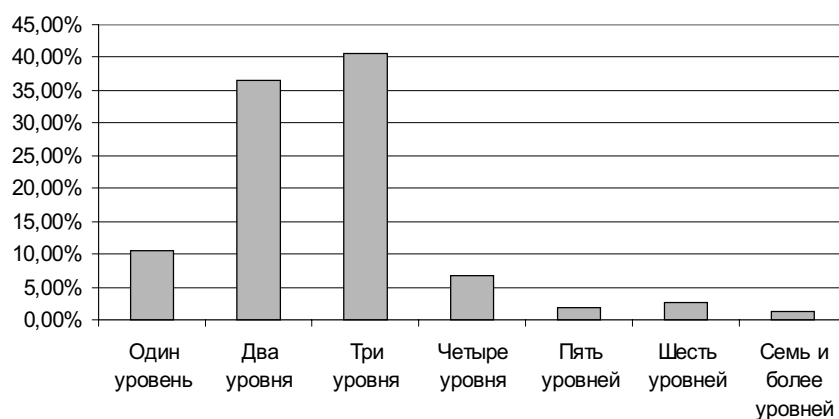


Рис. 6.7. Число иерархических уровней в организациях, управляемых основателями

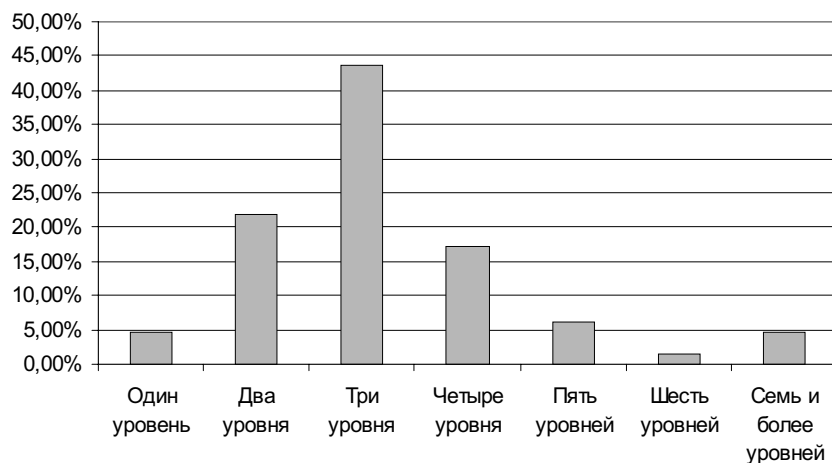


Рис. 6.8. Число иерархических уровней в организациях, управляемых профессиональными менеджерами

Следующей характеристикой исследуемых компаний являлась численность персонала, или количество постоянных сотрудников в компании. На рис. 6.9 и 6.10 дана характеристика ответов в процентных показателях для подвыборки компаний, управляемых основателями и профессиональными менеджерами соответственно.

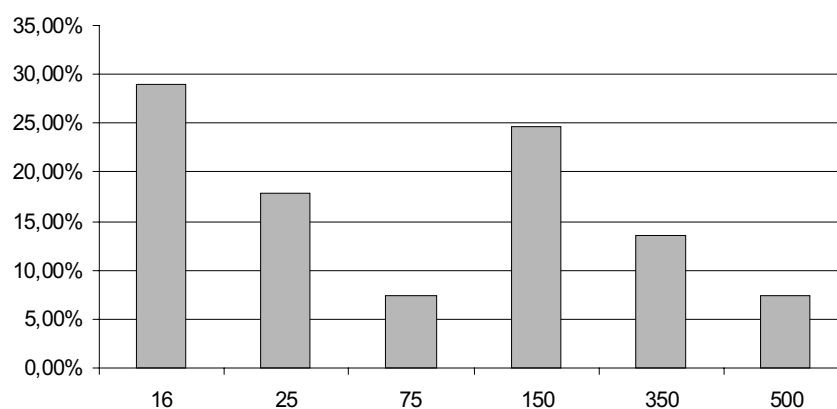


Рис. 6.9. Численность персонала в организациях, управляемых основателями

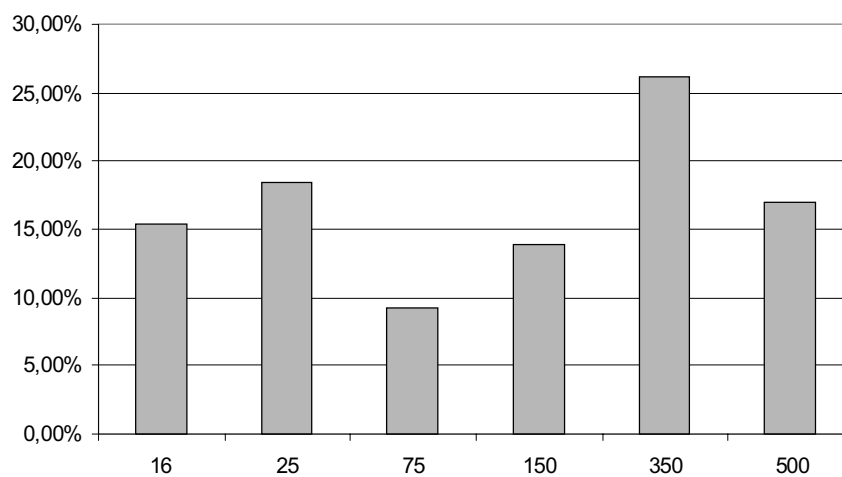


Рис. 6.10. Численность персонала в организациях, управляемых профессиональными менеджерами

Рассмотрим процедуру анализа гипотез о равенстве средних (табл. 6.5).

Рассмотрим анализ зависимых переменных:

- ♦ Число сотрудников: статистика Левена в этом случае свидетельствует, что гипотеза равенства дисперсий отвергается ( $\text{sig} = 0,000$ ). Поэтому для сравнения средних можно воспользоваться строкой «Предполагаются равные дисперсии». Соответствующая статистика показывает, что средние различаются существенно ( $\text{sig} = 0,004$ )  $< 0,005$ ;
- ♦ Иерархические уровни: статистика Левена в этом случае свидетельствует, что гипотеза равенства дисперсий не отвергается ( $\text{sig} = 0,246$ ). Поэтому для сравнения средних можно воспользоваться строкой «Предполагаются равные дисперсии». Соответствующая статистика показывает, что средние различаются существенно ( $\text{sig} = 0,001$ ). Впрочем, даже если мы не удовлетворены статистикой Левена, в данном случае и без предположения равенства дисперсий можно утверждать то же самое ( $\text{sig} = 0,003$ ). Кроме того, это подтверждает и доверительный интервал, не включающий нуля;
- ♦ Объем продаж: статистика Левена в этом случае свидетельствует, что гипотеза равенства дисперсий отвергается ( $\text{sig} = 0,001$ ). Поэтому для сравнения средних можно воспользоваться строкой «Предполагаются равные дисперсии». Соответствующая статистика показывает, что средние различаются не столь существенно или не различаются ( $\text{sig} = 0,005$ );
- ♦ Изменения в продажах: статистика Левена в этом случае свидетельствует, что гипотеза равенства дисперсий не отвергается ( $\text{sig} = 0,397$ ). Поэтому для сравнения средних можно воспользоваться строкой «Предполагаются равные дисперсии». Соответствующая статистика показывает, что средние различаются несущественно ( $\text{sig} = 0,107$ ). Впрочем, даже если мы не удовлетворены статистикой Левена, в данном случае и без предположения равенства дисперсий можно утверждать то же самое ( $\text{sig} = 0,078$ ).

В табл. 6.6. проведен сравнительный анализ показателей.

### Результаты анализа данных

Таблица 6.5

Фактор		Тест Левена о равенстве дисперсий		Т-тест о равенстве средних		
		F	Значимость	t	df	Двухсторонняя значимость
Число сотрудников	Предполагается равенство дисперсий	16,146	,000	–3,260	222	,001
	Предполагается неравенство дисперсий			–2,979	93,778	,004
Иерархические уровни	Предполагается равенство дисперсий	1,351	,246	–3,358	221	,001
	Предполагается неравенство дисперсий			–3,101	93,524	,003
Объем продаж в 2006 г.	Предполагается равенство дисперсий	11,749	,001	–3,243	151	,001
	Предполагается неравенство дисперсий			–2,919	68,637	,005
Изменения в продажах с 2004 г., %	Предполагается равенство дисперсий	,722	,397	–1,621	184	,107
	Предполагается неравенство дисперсий			–1,781	110,299	,078

Таблица 6.6

## Сравнительный анализ показателей

Фактор	Всего 227		Основатель 162		Менеджер 62		Значимость
	Среднее	Стандартное отклонение	Среднее	Стандартное отклонение	Среднее	Стандартное отклонение	
Число сотрудников в компании	157,65	164,688	136,28	151,269	214,82	185,287	0,004
Число иерархических уровней в компании	2,81	1,193	2,65	1,111	3,25	1,325	0,001
Изменения в продажах с 2004 г., %	30,53	42,154	27,07	43,771	38,18	35,514	<b>0,005</b>
Объем продаж в 2006 г.	52498397,44	80429485,931	39838785,05	71374696,678	84761956,52	93319949,746	<b>0,107</b>

6.4. Сравнительный анализ деятельности фирм...

Как видно из табл. 6.6, только динамический показатель изменений в продажах с 2004 г. и показатель объема продаж в 2006 г. не имеют статистически значимых различий в средних, в то время как показатели числа сотрудников и числа иерархических уровней в компании демонстрируют значительные различия в средних. На основании этого теста можно сделать заключение, что гипотеза 1 и гипотеза 2 нашли свое подтверждение, т. е.:

- ♦ в компаниях, управляемых основателями, как правило, меньше сотрудников, чем в компаниях, управляемых наемными менеджерами ( $136 < 214$ );
- ♦ в компаниях, управляемых основателями, как правило, меньшее число иерархических уровней, чем в компаниях, управляемых наемными менеджерами ( $2,6 < 3,2$ ).

Это может говорить о том, что два вида компаний, управляемых основателями или наемными менеджерами, имеют разный подход к функционированию. Как уже отмечалось ранее, в компаниях, управляемых менеджерами, работает сравнительно меньше сотрудников, чем в компаниях, управляемых основателями. Кроме того, в компаниях, управляемых профессиональными руководителями, большее число компаний имеют три-четыре уровня иерархии. Это можно объяснить тем, что при переходе к профессиональному менеджменту меняется структура организации, распределяются функции по специальным отделам, происходит профессионализация выполнения задач, зачастую сопровождаемая увеличением структуры и числа сотрудников. Тем самым за счет увеличения промежуточных звеньев в организационной структуре профессиональный управляющий добивается увеличения децентрализации в организации.

Остальные данные в табл. 6.6 свидетельствуют, что, несмотря на существующие различия в расчетных средних показателей продаж (объем продаж в 2006 г. и динамический показатель продаж 2004–2006 гг., %), статистически их различие незначительно и не может свидетельствовать о принципиальных различиях в результатах деятельности между группами компаний с основателями и профессиональными руководителями. Мы мо-

жем предположить, что для того чтобы оценить стратегическое превосходство/ущербность выбранной стратегии управления организацией в российских условиях, необходим более длительный динамический анализ продаж. Вероятно, при переходе от предпринимательского управления к профессиональному компании требуется время для того, чтобы отмеченная статистикой структурная перестройка организации смогла принести существенное различие. Таким образом, гипотеза 3 не подтвердилась, поскольку нами не были обнаружены значимые различия между результатами деятельности компаний, управляемых основателями и наемными менеджерами.

## 6.5. Выводы

Представленная глава позволяет рассмотреть разные аспекты управления компанией при переходе от предпринимательства к профессиональному менеджменту. Согласно теории жизненных циклов данный переход необходимо начинать на стадии роста и завершать на стадии формализации. В рамках настоящего исследования речь идет о второй и третьей стадиях ЖЦ российских компаний.

Проведенный анализ литературы по проблеме перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту демонстрирует, что, несмотря на существующие определенные разногласия в выводах о неизбежности смены основателя профессиональным менеджером, ученые отстаивают единую точку зрения на необходимость смены стиля управления в растущей организации, или организации на стадиях роста и формализации. Данная позиция основывается на убеждении, что руководитель компании играет разные роли и, соответственно, должен оказывать различное влияние на разных стадиях ЖЦО. Предприниматель выступает в роли поставщика различных ресурсов, которые требуются организации в различные моменты жизненного развития. Так, основатель снабжает организацию в момент зарождения бизнес-идеи и своим энтузиазмом и заменяет собственное руководство профессиональным менеджментом, если не способен сам создавать дальнейшие условия роста. Подобный

выбор и внедрение нужных ресурсов, соответствующих конкретным потребностям организации, называется стратегическим выбором. Наиболее важная ценность предпринимателя для организационного развития — сделанный им стратегический выбор.

Исследования, посвященные выявлению факторов, влияющих на уход основателя с поста руководителя компании, показывают, что к таким причинам можно отнести: увеличение численности персонала, усложнение структуры организации, уменьшение концентрации собственности в руках основателя и др. Концептуальная схема, представленная в работе [Rubenson, Gupta, 1996], делает акцент на личности основателя и его способности адаптироваться и препятствовать решению Совета директоров о смене основателя наемным профессиональным менеджером.

Анализ эмпирических данных показал, что существуют значительные различия в количестве сотрудников и числе иерархических уровней между компаниями, управляемыми основателями и наемными менеджерами. В то же время значимых различий в показателях объемов продаж и изменении объемов продаж обнаружено не было. Таким образом, полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что имеющееся представление в литературе по менеджменту о более высокой эффективности наемного менеджера по сравнению с предпринимателем является, по крайней мере, не совсем верным.

Данные результаты также позволяют сделать предположения относительно факторов, которые будут влиять на принятие решения собственником компании о найме профессионального менеджера на пост руководителя компании. В частности, перечень данных факторов может включать, например, размер компании, выраженный в численности постоянных сотрудников, и увеличение числа иерархических уровней. В то же время однозначно нельзя утверждать, что существует односторонняя причинно-следственная связь между этими факторами и сменой основателя на профессионального менеджера. Вполне возможно, что связь носит двусторонний, или обратный характер, т. е. с приходом наемного менеджера увеличивается численность сотрудников и усложняется иерархия управления. Очевидно, что



требуются дальнейшие исследования этого вопроса, в первую очередь изучение причин, по которым собственники-предприниматели российских компаний передают/не передают управление в руки наемных менеджеров.

Дальнейшее развитие данной тематики в литературе, вероятно, будет интегрировать вопросы исследований в области теории предпринимательства, стратегического менеджмента, теории управления человеческими ресурсами. Изучение факторов, ведущих к уходу предпринимателя, особенно при разных уровнях результативности предприятия, может обеспечить дальнейшие исследования важным пониманием роли основателя, связанной с организационным контролем и индивидуальными предпочтениями в ограничении или инициировании организационных изменений по мере развития организации согласно модели жизненного цикла.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование закономерностей развития предпринимательских фирм в России с точки зрения концепции жизненного цикла организации представляет собой только первую попытку изучения специфики этого развития. Несомненно, требуются дополнительные исследования, которые позволят получить более полную и точную картину жизненного цикла российских компаний. Выводы, полученные в результате данного исследования, следующие:

1. Несмотря на то, что концепция жизненного цикла постоянно подвергается критике, она довольно широко используется в современных организационных и управленческих исследованиях и метафора жизненного цикла превратилась в одну из наиболее популярных в социальных науках. С одной стороны, наблюдается определенная увлеченность исследователей биологическими аналогиями, в то время как, с другой стороны, не ослабевает критика попыток эти аналогии применить. Представляется, что за этими разногласиями, вызванными применением биологической аналогии для изучения небιологического феномена, упускается тот факт, что при использовании любой метафоры мы можем упустить из виду весьма значимые факторы, не укладывающиеся в закономерную последовательность развития живых организмов. Как и при любой попытке моделирования, при использовании метафор исследователи пытаются обобщить определенные процессы развития, что не всегда выглядит адекватным и ведет к потере специфических знаний об особенностях развития феномена. По нашему мнению, концепция жизненного цикла наиболее подходит при проведении индуктивных эмпирических исследований, которые направлены на обобщение

статистического материала и выявление общих закономерностей развития той или иной сущности, будь то организация, продукт или отрасль. В то же время для изучения причинно-следственных взаимосвязей и исследования особенностей развития биологическая метафора жизненного цикла менее пригодна, поскольку сужает наше представление о разнообразии того или иного феномена. Сравнительный анализ моделей жизненного цикла отрасли, популяции организаций, организации, продукта, знаний и динамических способностей, показывает, что практически все они предполагают наличие стадии возникновения, или становления, характеризующейся легитимизацией и появлением новой сущности; стадии роста, или быстрого развития, сопровождающейся активизацией деятельности, усилением конкуренции, высокими темпами роста продаж и др.; стадии зрелости, на которой происходит стабилизация всех процессов, темпы роста замедляются, и основной задачей становится удержание достигнутого уровня; и стадии упадка, которая означает медленное умирание и разрушение всех процессов жизнедеятельности. Исключением является жизненный цикл динамических способностей, на развитие которых оказывают влияние разнообразные организационные события, в результате которых организационная способность может перейти не только в стадию упадка, но и обновления, репликации, рекомбинации и т. д. Аналогичным образом представлен жизненный цикл организаций, где стадия упадка не является обязательным следствием стадии зрелости. Таким образом, концепция жизненного цикла является полезным инструментом изучения различных организационных явлений и демонстрирует определенные закономерности при ее применении на разных уровнях организационного анализа.

2. Проведенный анализ теоретических и эмпирических исследований в области теории жизненных циклов организаций позволяет сделать следующие выводы о том, что в теоретической литературе существуют значительные разногласия относительно количества, названий и содержания моделей ЖЦО. По нашему мнению, подобные разногласия можно было бы преодолеть при условии определенного консенсуса относительно понятия стадии жизненного цикла организации. Как только мы смо-

жем определить основные характеристики стадии ЖЦО, можно будет говорить об обобщенной модели, которая имела бы относительно универсальный характер. Подобные попытки уже предпринимаются, и большинство исследователей сходятся во мнении, что такая обобщенная модель будет содержать пять основных стадий: стадия становления, стадия накопления, стадия зрелости, стадия диверсификации и стадия разрушения.

Большинство эмпирических исследований, посвященных закономерностям развития организаций, берут за основу существующую модель ЖЦО, выдвигают набор стандартных гипотез относительно организационных и структурных переменных, и проверяют эти гипотезы с помощью исторических и анкетных данных. На наш взгляд, эта методология исследования ограничивает исследователя в его попытках создания новой модели, выходящей за пределы существующих теоретических предпосылок. Представляется, что методология исследования, предложенная Хэнксом, Уотсоном, Дженсеном и Чандлером [Hanks, et al., 1993], позволяет выйти на новый уровень эмпирических исследований, с помощью которых можно создавать новые модели жизненного цикла организаций. Таким образом, представленный анализ, в котором мы попытались охватить наиболее значимые и интересные исследования, показывает, что существует много взаимосвязей между процессом организационного развития и разными организационными переменными. Большинство ученых сходятся во мнении, что организации демонстрируют уникальный и предсказуемый набор характеристик на каждой стадии жизненного цикла организации, поэтому исследования взаимоотношений между каждой стадией организационного развития и различными областями (например, эффективностью и предпринимательством) могут помочь пониманию процесса организационной адаптации. С точки зрения концепции организационного жизненного цикла, однако, эта способность адаптироваться к окружающей среде также меняется на разных стадиях жизненного цикла организации.

3. В третьей главе были представлены результаты довольно обширного исследования жизненных циклов российских компаний. По сути, оно включает в себя три отдельных эмпирических

исследования, каждое из которых может выступать как самостоятельное. В то же время первые два проекта были направлены на разработку и первичную апробацию методологии с целью проведения масштабного исследования, включающего в себя российские компании из основных регионов нашей страны. Рассмотрим основные выводы этих трех исследований.

В результате исследования организационных проблем были идентифицированы различия в некоторых проблемах между производственными предприятиями и организациями, работающими в сфере услуг (например, проблемы обеспеченности финансовыми ресурсами и привлечения финансирования на стадии роста имеют огромное значение для производственных фирм, в то время как непроизводственные предприятия в большинстве отмечают проблему как не требующую внимания). Кроме того, был выявлен ряд тенденций, связанных с отраслевыми характеристиками деятельности компаний (например, низкий уровень креативности и инновационности на стадиях роста и диверсификации в большей степени присущ промышленным организациям, занимающимся производством строительных материалов, изделий из дерева и пластмассы и т. д., т. е. отраслям с невысоким темпом роста). Однако на всех стадиях жизненного цикла развития организации актуальными остаются вопросы формулирования миссии, постановки целей, стратегического планирования, поэтому любой организации начинать необходимо с основ — формулирования миссии, целей и видения.

Проведенное исследование показало, что на разных стадиях жизненного цикла меняется значимость различных проблем для организации, что подтверждает гипотезу о различиях в характеристиках различных стадий жизненного цикла организаций. Кроме того, исследование выявило, что проблемы стадии диверсификации во многом похожи на проблемы на стадии роста и стадии зрелости. Дальнейшее исследование жизненных циклов российских компаний, а именно обработка результатов исследования методами количественного и качественного анализа, вероятнее всего, выявит четыре стадии развития в связи с недостаточными отличиями стадии диверсификации от преды-

дущих стадий. Возможно, это объясняется тем фактом, что компании, образованные до 1998 г., пережили кризис, оказавший серьезные последствия на их деятельность. После данного кризиса некоторым компаниям пришлось начинать работу фактически с нуля, осваивая новые направления деятельности.

Основным результатом исследования особенностей формирования жизненных циклов российских компаний стал вывод о наличии зависимости ЖЦО от истории возникновения организации. Кроме того, была апробирована методология исследования и удалось доказать, что организации в своем развитии проходят несколько стадий, которые отличаются друг от друга внутренними контекстуальными переменными. Действительно, на первой стадии развития компания имеет простую структуру, маленький размер и низкий уровень формализации. На второй стадии компании чуть старше и больше по размеру, используют более сложные типы организационных структур и более формализованы. Можно предположить, что дальнейшее развитие компаний, созданных собственником-предпринимателем, будет проходить по этапам обобщенной модели ЖЦО, однако пока подтвердить или опровергнуть это утверждение невозможно в связи с незначительной историей существования российских компаний этого типа. Таким образом, вполне возможно, что модели ЖЦО российских компаний, созданных «с нуля», не будут отличаться от моделей аналогичных западных компаний.

Относительно развития приватизированных компаний требуются также дополнительные исследования, так как в исследовании не было четкого определения, что такое «приватизированная компания», и с какого момента необходимо рассматривать дату ее возникновения. Представляется, что для того чтобы понять закономерность развития компаний, возникших на базе постсоветских предприятий, следует считать датой рождения момент ее приватизации, а не время создания в советские времена или даже раньше. Таким образом, и здесь необходимы дальнейшие исследования для уточнения полученных результатов. Тем не менее данное исследование позволило сделать довольно существенные выводы по приватизированным компани-

ям. Например, в связи с тем, что большинство характеристик третьего кластера совпали с характеристиками второго кластера, можно предположить, что приватизированные компании «настраивают» свои внутренние переменные таким образом, чтобы устранить разницу между ними и вновь созданными компаниями.

Что касается компаний, созданных в результате иностранных инвестиций, то здесь ситуация неоднозначна. Прежде всего, в выборку попали всего 19 компаний, что довольно мало для получения выводов. Несмотря на это, можно сделать предварительный вывод о том, что эти компании очень близки по своему развитию к компаниям, созданным «с нуля», что подтвердилось результатами кластерного анализа.

В результате основного масштабного исследования была получена эмпирическая модель жизненного цикла российских компаний «с нуля». Для достижения поставленной цели было проведено исследование в шести регионах России. Выборка из 593 российских компаний, созданных «с нуля» предпринимателями-основателями, была поделена на три кластера, которые отличаются между собой организационными переменными. Это позволяет делать вывод о трех стадиях развития компаний, созданных «с нуля», в соответствии с теорией жизненных циклов организации. Таким образом, модель жизненного цикла организаций, созданных «с нуля», содержит три стадии развития: стадию становления, стадию роста и стадию формализации.

Представляется, что полученные результаты исследования могут лечь в основу будущих исследований организаций, в том числе в теории жизненных циклов организаций. Например, такими направлениями могут стать следующие исследования:

- ♦ критерии успеха на разных стадиях ЖЦО;
- ♦ выявление движущей силы перехода от одной стадии ЖЦО к следующей;
- ♦ изменение типов стратегического поведения на разных стадиях ЖЦО;
- ♦ распределение власти в организации на разных стадиях развития;
- ♦ влияние факторов внешней среды на эволюцию компании;

- ♦ изучение причин, по которым собственник-основатель компании передает/не передает управление в руки наемного профессионального менеджера.

В целом полученная модель жизненного цикла может использоваться в качестве инструмента исследований практически любого типа организационных изменений в компании. Кроме того, полученные результаты в виде характеристик стадий жизненного цикла также могут быть использованы основателями и/или менеджерами российских компаний при разработке программы развития и осуществлении перехода на очередную стадию жизненного цикла. И, наконец, для получения более точной картины жизненного цикла организации требуется сочетание количественных и качественных методов исследований организаций и изучения историй развития компаний во времени.

4. Компании, находящиеся на ранних стадиях своего развития, обладают рядом характеристик, которые влияют на их функционирование. Такие черты, как новизна компании, ее небольшой размер, неопределенность и турбулентность внешней среды и как следствие — уязвимость и неспособность принимать всегда правильные решения, довольно часто приводят к преждевременной смерти молодых компаний. Зарубежные ученые уже довольно продолжительное время проводят исследования в попытке обнаружить факторы, которые определяют будущий успех нового предприятия и влияют на результативность их деятельности.

Нами была предпринята попытка выявления факторов, влияющих на результативность деятельности российских новых предприятий, возраст которых не старше 5 лет. В результате анализа собранных данных по 162 российским компаниям были сделаны предварительные выводы о том, что наиболее значимыми показателями, которые оказывают влияние на результаты деятельности новых предприятий, оказались следующие. Среди факторов окружающей среды: наличие кризиса в отрасли, увеличение спроса на продукцию (услуги), предсказуемость поведения регулирующих органов, предсказуемость ситуации на финансовых рынках и агрессивность окружающей среды. Среди факторов, определяющих стиль управления компанией: уровень



централизации, единоличное управление владельцем (или владельцами) бизнеса, наличие менеджеров среднего звена и их участие в управление. Относительно типа стратегического поведения был сделан вывод о том, что только стратегия разведчика, по классификации Майлса и Сноу [Miles, Snow, 1978], оказывает значимое воздействие на результаты деятельности новой компании. Кроме того, была проведена проверка значимости совместного влияния всех этих факторов, что в ряде зарубежных исследований не нашло своего подтверждения, несмотря на значимость каждого фактора в отдельности (см., напр.: [Teal, Hofer, 2003]).

В зарубежных исследованиях, посвященных анализу результативности деятельности новых компаний, уже довольно давно существует модель, которая тестируется на протяжении последних десятилетий. Факторы, которые рассматриваются в модели в качестве независимых переменных, — стратегия компании, структура отрасли и стиль предпринимательской команды. В качестве зависимой переменной рассматривается показатель стоимости акций или ценности для акционеров. В нашем исследовании была предпринята попытка выделения факторов, влияющих на показатели результативности деятельности новых предприятий, т. е. представленная модель содержит совершенно другие факторы, которые оказались значимыми для молодых российских компаний. Кроме того, нам удалось доказать, что все эти факторы оказывают влияние на результативность деятельности новых предприятий не только каждый по отдельности, но и в совокупности их влияние оказывается значимым.

Очевидно, что необходимы дополнительные исследования по выявлению других факторов и в других сочетаниях, которые влияют на результаты деятельности новых предприятий в России. Наиболее перспективными направлениями исследований в данной области, на наш взгляд, являются: во-первых, создание модели результативности деятельности новых компаний с различными зависимыми переменными, которые бы более полно отражали результаты деятельности компании, например, показатель прибыльности или рентабельности и др.; во-вторых, более пристальное изучение стиля управления и влияния ухода

основателя компании на результаты деятельности; в-третьих, изучение влияния структуры отрасли и темпов ее роста на новые компании; наконец, в-четвертых, изучение процесса перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту и его влияния на показатели результативности деятельности новых российских компаний.

5. Анализ зарубежных исследований, посвященных росту фирмы, показал, что рост фирмы имеет два фундаментальных значения. Первое значение роста — изменения в количестве, или объеме, — означает, что фирма увеличивается в размере. Второе значение подразумевает рост как процесс организационных изменений, который в итоге приводит как к количественным, так и другим изменениям. Даже если ограничиться одним из этих значений, необходимо пристальное изучение данного явления, поскольку рост представляет собой гетерогенный феномен. Фирмы могут расти с разными темпами, с разной периодичностью и разными способами. В зависимости от темпов роста и первоначального размера фирмы объемы роста могут выглядеть довольно внушительно в абсолютных и относительных терминах. Кроме того, существуют разные способы реализации роста фирмы. Рост может быть достигнут не только через увеличение объема текущих операций, но и принять формы вертикальной интеграции и/или связанной или несвязанной диверсификации; за счет органичного роста и/или приобретения или стратегических альянсов, и географической экспансии, в том числе выхода на международные рынки.

Поскольку существуют различные формы роста, они могут иметь различные теоретические объяснения и различное применение для руководителей, исследователи роста предлагают оценивать рост с помощью различных индикаторов. Несмотря на то, что авторы предлагают довольно широкий спектр разнообразных индикаторов роста, большинство из них сходятся во мнении, что универсальным индикатором роста может выступать показатель роста объема продаж. Однако, если в исследовании используется только показатель роста объема продаж в качестве индикатора роста, то необходимо создавать соответствие между теоретическим осмыслением феномена роста и его

операционализацией, что в итоге может привести к тому, что темп роста объема продаж не всегда является подходящим индикатором роста фирмы. Более того, поскольку рост может происходить в течение долгого времени, исследования роста должны носить лонгитюдный характер независимо от того, изучается рост как изменение в количестве или как процесс.

Нами был рассмотрен перечень внутренних и внешних факторов, влияющих на рост фирмы. Каждый из факторов оказывает определенное воздействие на рост фирмы в зависимости от контекста. Проблема здесь заключается в том, чтобы создать лучшее знание о взаимодействии и комбинированных эффектах этих детерминант в разных условиях. Для преодоления этой проблемы исследователи роста вырабатывают разные стратегии. Одна из таких исследовательских задач заключается в том, чтобы рассматривать только один из показателей в качестве основного и непосредственного фактора роста, в то время как остальной набор показателей — в качестве косвенных факторов, как, например, представлено в работах [Davidsson, 1991; Wiklund, 1998]. Вторая стратегия более амбициозна и направлена на изучение комбинированного влияния нескольких факторов и их интерактивного взаимодействия (напр.: [Wiklund, Shepherd, 2003; 2005]). И, наконец, третий вариант — исследование гомогенной выборки и изучение узкого набора факторов роста [Baum, Locke, 2004].

Что касается специфических детерминантов роста, то одним из самых важных факторов является желание и готовность владельца-менеджера к росту фирмы. Исследования показали, что такие характеристики владельца-менеджера, как образование и наличие опыта, влияют на рост фирмы только в том случае, если основатель желает этого. Еще одним значимым фактором роста является доступность капитала, хотя и не таким универсальным, как предыдущий. В то время как существует переоценка роли гендерного фактора в управлении компанией, эмпирических доказательств тому, что фирмы, управляемые женщинами-основателями, имеют меньший потенциал роста, нет. Кроме того, получены доказательства того, что фирмы, которыми управляет команда менеджеров, в среднем имеют

большую склонность к росту, чем те, которыми управляет один предприниматель.

Одним из наиболее актуальных направлений исследований роста на сегодняшний день остается изучение последствий и эффектов роста. Кроме того, данное направление может иметь огромное практическое значение для руководителей растущих компаний. Отдельное направление исследования посвящено изучению типов роста, которое показывает, что молодые и маленькие фирмы растут органически, а не за счет поглощений и приобретений. Тем не менее вопрос о том, какие факторы влияют на выбор той или иной формы роста, остается до сих пор малоизученным.

Неожиданным оказался тот факт, что ученые проявляют относительно слабый интерес к исследованию отношений между ростом и доходностью. Как показало одно из последних исследований, фирмы, которые демонстрируют успешный рост, обычно обеспечивают предварительно рост доходности и только потом увеличивают темпы роста объема продаж. Данный вывод говорит о том, что необходимо осторожно подходить к принятию решения руководством компании относительно роста, так как рост в объемах продаж не всегда ведет к росту прибыли. Более того, фирмы, которые начинают рост при низкой доходности, обычно заканчивают низкими объемами продаж и низким уровнем прибыли.

Довольно часто рост фирмы сопровождается так называемыми «болезнями роста». В работе [Flamholtz, Randle, 2000] представлена методика диагностики «болезней роста», которая позволяет разработать программу организационных изменений для преодоления этих проблем. В качестве примера для иллюстрации применения этой методики была взята компания «Чайная ложка», которая демонстрирует впечатляющие темпы роста и нуждается в профессионализации управления. Используя анкету, представленную в работе [Flamholtz, Randle, 2000], был разработан инструментарий подсчета и анализа результатов анкетирования, на основе которого можно выработать управленческие рекомендации по преодолению «болезней роста». Представляется, что описанная методика имеет практическую значимость для

российских компаний и позволит их менеджменту вовремя диагностировать и справляться с выявленными проблемами.

Анализ российских исследований роста компаний демонстрирует, что данные исследования имеют скорее практическую направленность, а не научную, и выполняются консультационными фирмами, которые в первую очередь заинтересованы в сборе и анализе подобной информации. Представляется, что данная проблематика является в настоящее время одной из самых востребованных как в научной среде, так и деловой, и поэтому имеющийся лаг в научных исследованиях пока не позволяет делать обобщающие выводы и разрабатывать теории управления ростом в российских компаниях.

Можно предложить следующие направления дальнейших исследований роста фирмы:

- ♦ *оценка факторов*, которые способствуют или препятствуют организационному росту; это могут быть как внешние, так и внутренние факторы;
- ♦ *управление ростом*; управление детерминантами, которые способствуют или препятствуют организационному росту. Это направление также включает внешние и внутренние факторы например, управленческие ресурсы или какие процессы управления облегчают рост компаний;
- ♦ *оценка эффектов роста*, т. е. количественные измерения в терминах растущей численности персонала или увеличивающегося объема продаж и его влияния на доходность. Кроме того, возможны качественные исследования роста в терминах кризисов модели Грейнера, а именно кризиса делегирования на стадии роста;
- ♦ *управление эффектами роста*; например подходы к реструктуризации компании, применение новых практик, осуществление новых моделей роста и др.

Первые два направления имеют дело с факторами, приводящими к росту, и основаны на допущении, что рост — это позитивное явление. Остальные направления имеют отношение к результатам роста. Между этими двумя категориями исследований находится сам процесс роста, т. е. то, что непосредственно происходит с организацией, когда она растет. Представляется,

что для российских компаний данные направления исследований являются еще более востребованными как со стороны ученых, так и со стороны менеджеров компаний, стоящих перед выбором роста или уже испытывающих быстрый рост.

6. Проведенный анализ литературы по проблеме перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту демонстрирует, что, несмотря на существующие определенные разногласия в выводах о неизбежности смены основателя профессиональным менеджером, ученые отстаивают единую точку зрения на необходимость смены стиля управления в растущей организации, или организации на стадиях роста и формализации. Данная позиция основывается на убеждении, что руководитель компании играет разные роли и, соответственно, должен оказывать различное влияние на разных стадиях ЖЦО. Предприниматель выступает в роли поставщика различных ресурсов, которые требуются организации в различные моменты жизненного развития. Так, основатель снабжает организацию в момент зарождения бизнес-идеи и своим энтузиазмом, заменяет собственное руководство профессиональным менеджментом, если не способен сам создавать дальнейшие условия роста. Подобный выбор и внедрение нужных ресурсов, соответствующих конкретным потребностям организации, называется стратегическим выбором. Наиболее важная ценность предпринимателя для организационного развития — его помощь в принятии стратегического выбора.

Исследования, посвященные определению факторов, влияющих на уход основателя с поста руководителя компании, показывают, что к таким причинам можно отнести: увеличение численности персонала, усложнение структуры организации, уменьшение концентрации собственности в руках основателя и др. Концептуальная схема, представленная в работе [Rubenson, Gupta, 1996], делает акцент на личности основателя и его способности адаптироваться и препятствовать решению Совета директоров о смене основателя наемным профессиональным менеджером.

Анализ эмпирических данных показал, что существуют значительные различия в количестве сотрудников и числе иерархических уровней между компаниями, управляемыми основателя-

ми и наемными менеджерами. В то же время значимых различий в показателях объемов продаж и изменении объемов продаж обнаружено не было. Таким образом, полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что имеющееся представление в литературе по менеджменту о более высокой эффективности наемного менеджера по сравнению с предпринимателем является по крайней мере не совсем верным. Данные результаты также позволяют сделать предположения относительно факторов, которые будут влиять на принятие решения собственником компании о найме профессионального менеджера на пост руководителя компании. В частности, перечень данных факторов может включать, например, размер компании, выраженный в численности постоянных сотрудников и увеличении числа иерархических уровней. В то же время однозначно нельзя утверждать, что существует односторонняя причинно-следственная связь между этими факторами и сменой основателя на профессионального менеджера. Вполне возможно, что связь носит двусторонний или обратный характер, т. е. с приходом наемного менеджера увеличивается численность сотрудников и усложняется иерархия управления. Очевидно, что требуются дальнейшие исследования этого вопроса, в первую очередь изучение причин, по которым собственники-предприниматели российских компаний передают/не передают управление в руки наемных менеджеров.

Дальнейшее развитие данной тематики в литературе, вероятно, будет интегрировать вопросы исследований в области теории предпринимательства, стратегического менеджмента, теории управления человеческими ресурсами. Изучение факторов, ведущих к уходу предпринимателя, особенно при разных уровнях результативности предприятия, может обеспечить дальнейшие исследования важным пониманием роли основателя, связанной с организационным контролем и индивидуальными предпочтениями в ограничении или инициировании организационных изменений по мере развития организации согласно модели жизненного цикла.

Очевидно, что требуются дополнительные исследования для подтверждения основных выводов нашего исследования. Не

## Заключение

---

исключено, что по мере роста и развития предпринимательских фирм в России и изменений институциональной среды некоторые из наших выводов будут скорректированы. В то же время хочется надеяться, что данная книга не только позволила исследователям и практикам бизнеса получить ответы на некоторые вопросы, но, что более важно, поставила перед ними новые вопросы, решение которых приведет к новым интересным исследованиям в области теории жизненного цикла организации.



## Приложение 1

### Анкета пилотного проекта

#### Контекст организации:

Отметьте (подчеркните нужное), каким образом была создана ваша компания:

1. Создана «с нуля» одним основателем (группой основателей).
2. Возникла в результате приватизации на базе постсоветского предприятия.
3. Возникла в результате иностранных инвестиций.

#### Заполните таблицу:

A1	Отрасль, в которой работает организация	
A2	Возраст организации (лет с момента основания)	
A3	Численность персонала в текущем году	
A4	Численность персонала в предыдущем году	
A5	Темп роста продаж в текущем году	
A6	Число собственников	
A7	Число акционеров (если есть)	
A8	Год акционирования компании (если было)	
A9	Количество иерархических уровней в организации (число звеньев в самой длинной линии между руководителем организации и исполнителями)	
A10	Количество направлений бизнесов	

### Структура организации (B1):

Как ваша компания организована? (подчеркните нужное)

1. **Простая структура:** владелец/менеджер, которому помогают люди с различными обязанностями; не существует никаких подразделений или функциональных отделов.
2. **По функциям:** отдельные отделы или функции (т. е. разработка, маркетинг, производство, персонал).
3. **По подразделениям:** отдельные группы для разных продуктов, рынков, или географических регионов.
4. **Другое** (пожалуйста, опишите):

Оцените нижеследующие утверждения от 1 до 5: (1) — абсолютно не согласен, (2) — не согласен, (3) — нейтрально, (4) — согласен, (5) — абсолютно согласен. Подчеркните или оставьте соответствующую оценку.

### Уровень формализации (B2)

№	Утверждение	Оценка
1.	Формальная политика и процедуры регулируют большинство решений	1 2 3 4 5
2.	Важные коммуникации между отделами документированы служебными записками	1 2 3 4 5
3.	Формальные должностные инструкции утверждены по каждой позиции	1 2 3 4 5
4.	Команда топ-менеджеров состоит из специалистов в каждой функциональной области (например, маркетинга, производства)	1 2 3 4 5
5.	Линии подчиненности и власти формально определены	1 2 3 4 5
6.	Существуют объективные критерии в системе вознаграждения	1 2 3 4 5
7.	Существует систематическое планирование (в письменной форме)	1 2 3 4 5

**Стратегия (B3)**

№	Утверждение	Оценка
1.	Фирма следует стратегии частых обновлений продукта/услуги	1 2 3 4 5
2.	Фирма предпочитает стратегию следования за конкурентом	1 2 3 4 5
3.	Фирма следует стратегии диверсификации (увеличение числа бизнесов) и расширения продуктовой линейки	1 2 3 4 5
4.	Фирма использует монопродуктовую стратегию	1 2 3 4 5
5.	Фирма использует стратегию географической экспансии — выхода на новые региональные рынки	1 2 3 4 5

**Обработка информации (B4)**

№	Утверждение	Оценка
1.	Процесс обработки информации очень простой, и осуществляется главным образом устно	1 2 3 4 5
2.	Обработка информации осуществляется в виде мониторинга результатов и обеспечения коммуникаций между отделами	1 2 3 4 5
3.	Процесс обработки информации в фирме довольно сложный и необходим для эффективного производства результатов и получения адекватной прибыли	1 2 3 4 5
4.	Для обработки информации используется компьютер со стандартным набором программ (стандартный офис)	1 2 3 4 5
5.	Для обработки информации используются специальные информационные системы	1 2 3 4 5

Приложение 1

---

**Принятие решений (B5)**

<b>№</b>	<b>Утверждение</b>	<b>Оценка</b>
1.	Большинство решений принимаются единолично главой организации	1 2 3 4 5
2.	Большинство решений в нашей фирме принимается группой топ-менеджеров	1 2 3 4 5
3.	Большинство решений в нашей фирме принимаются менеджерами среднего и низового звена	1 2 3 4 5
4.	Большинство решений принимаются целевыми группами и проектными командами, в основе которых лежит привлечение сотрудников к управлению	1 2 3 4 5

Напишите название компании (по желанию) \_\_\_\_\_

## Приложение 2

### Анкета «Жизненные циклы российских компаний»

Номер анкеты
--------------

Заполняется интервьюером печатными буквами:

Фамилия интервьюера	Дата проведения интервью	Время начала интервью	Время окончания интервью	Продолжи- тельность интервью

Здравствуйте, меня зовут \_\_\_\_\_, я представляю независимую исследовательскую компанию О+К, которая занимается социологическими опросами и исследованиями рынка. Сейчас мы вместе с Высшей школой менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета проводим исследование, посвященное стратегии развития российских компаний, и хотели бы пригласить Вас поучаствовать в этом исследовании. Результаты опроса будут использованы только в обобщенном виде. Наш телефон в Петербурге — (812) 232 5967 (*назовите также номер телефона в своем городе*). Интервью займет около 30 минут.

1. Регион	
Москва .....	1
Санкт-Петербург .....	2
Воронеж .....	3
Ярославль .....	4
Владимир .....	5
Новгород .....	6
Ростов-на-Дону .....	7
Волгоград .....	8
Краснодар .....	9
Астрахань .....	10
Нижний Новгород .....	11
Самара .....	12
Саратов .....	13
Ульяновск .....	14
Екатеринбург .....	15
Уфа .....	16
Челябинск .....	17
Оренбург .....	18
Новосибирск .....	19
Омск .....	20
Красноярск .....	21
Иркутск .....	22

2. Название компании (*запишите*)

---

3. Адрес компании (*запишите*)

---

**ОТБОРОЧНЫЕ ВОПРОСЫ**

4. Скажите, пожалуйста, участвуете ли Вы в принятии решений о стратегии развития Вашей организации?

Да ..... 1

Нет ..... 2

(Попросите соединить Вас с нужным человеком)

5. Какую должность в Вашей компании Вы занимаете? (*запишите и закодируйте*)

Генеральный директор .....	1
Заместитель генерального директора .....	2
Исполнительный директор .....	3
Финансовый директор .....	4
Коммерческий директор/ директор по маркетингу и продажам .....	5
Директор по развитию .....	6
Учредитель (не занимающий определенной должности в компании) .....	7
Другие топ-менеджеры .....	8
Другие должности, не относящиеся к высшему руководству компании .....	9 (закончить)
Отказ отвечать/трудно сказать .....	10 (закончить)

6. Мы опрашиваем только представителей определенных организаций. Скажите, пожалуйста, Ваша организация — это...  
(зачитать)

Частная компания .....	1
Государственная организация .....	2 (закончить)
Некоммерческая негосударственная организация .....	3 (закончить)
Отказ отвечать/трудно сказать .....	4 (закончить)

7. Скажите, пожалуйста, Ваша компания ..... (зачитать)

Была образована «с нуля» после 1991 г. ....	1
Является приватизированным бывшим государственным предприятием .....	2 (закончить)
Отказ отвечать/трудно сказать .....	3 (закончить)

8. Каким образом возникла Ваша компания? (зачитать)

По инициативе учредителя/учредителей .....	1
На базе частной компании, созданной после 1991 г., путем выделения или разделения .....	2

Приложение 2

На базе приватизированной  
или государственной компании  
путем выделения или разделения ..... 3 (закончить)  
Отказ отвечать/трудно сказать ..... 4 (закончить)

9. Ваша компания является 100% российской или в ней участвует иностранный капитал?

100% российская компания ..... 1  
Есть участие иностранного капитала ..... 2 (закончить)  
Отказ отвечать/трудно сказать ..... 3 (закончить)

10. Сколько постоянных сотрудников в Вашей компании в настоящее время? Пожалуйста, посчитайте общее количество постоянных сотрудников компании, включая все филиалы и территориально обособленные подразделения. *(зачитать)*

1–2 ..... 1	Закончить
3–5 ..... 2	Мелкие компании
6–10 ..... 3	
11–20 ..... 4	
21–30 ..... 5	Средние компании
31–50 ..... 6	
51–100 ..... 7	
101–200 ..... 8	Крупные компании
201–500 ..... 9	
Более 500 ..... 10	
Отказ отвечать/трудно сказать.....	Закончить

**Проверьте квоты на мелкие, средние  
и крупные компании.**



11. Какова основная сфера деятельности Вашей компании?  
(запишите и закодируйте)

Производство товаров производственного назначения ..... 1 Производство товаров массового спроса ..... 2	Производство
Строительство, ремонт ..... 3 Транспорт ..... 4 Телекоммуникации и связь ..... 5	Строительство, транспорт, связь
Розничная торговля ..... 6	Розничная торговля
Оптовая торговля ..... 7	Оптовая торговля
Туризм, гостиницы ..... 8 Недвижимость ..... 9 Общественное питание ..... 10 Здравоохранение, образование, воспитание ..... 11 Банки, инвестиционные компании ..... 12 Другие услуги для населения ..... 13	Услуги для индивидуальных потребителей
Бизнес центры ..... 14 Типография, полиграфия ..... 15 Реклама, маркетинг, консалтинг ..... 16 Средства массовой информации ..... 17 Наука, научно-исследовательская деятельность ..... 18 Другие услуги для организаций ..... 19	Услуги для организаций
Другое ..... 20	Другое
Трудно сказать/отказ ..... 21	Закончить

Проверьте квоты по отраслям.

#### ХАРАКТЕРИСТИКА ОТРАСЛИ

12. Насколько Вы согласны или не согласны со следующими высказываниями об отрасли, в которой работает Ваша компания? Выскажите, пожалуйста, свое мнение по каждому из следующих утверждений, пользуясь этой карточкой.

**Передайте респонденту карточку 1.**

**После первого высказывания зачитайте варианты ответов (кроме «трудно сказать»). Должен быть отмечен один ответ в каждой строке. Старайтесь получить от респондента определенный ответ по каждому высказыванию.**

		Совершенно не согласны	Скорее не согласны	Отчасти согласны, отчасти не согласны	Скорее согласны	Полностью согласны	Трудно сказать/отказ
12.1	Наша отрасль переживает острый кризис (спад производства, массовые увольнения, отсталая техническая база)	1	2	3	4	5	6
12.2	В нашей отрасли наблюдается спад производства из-за сокращения спроса на продукцию	1	2	3	4	5	6
12.3	В нашей отрасли наблюдается спад производства из-за конкуренции с иностранными компаниями	1	2	3	4	5	6
12.4	В нашей отрасли наблюдается рост объемов производства из-за увеличения спроса на продукцию	1	2	3	4	5	6
12.5	В нашей отрасли наблюдается рост объемов производства из-за притока государственных инвестиций	1	2	3	4	5	6
12.6	В нашей отрасли ничего не происходит	1	2	3	4	5	6
12.7	Конкуренция между предприятиями нашей отрасли высокая	1	2	3	4	5	6
12.8	Наша отрасль имеет хорошие перспективы развития	1	2	3	4	5	6

## СТРУКТУРА ОТРАСЛИ

13. Сейчас я прочитаю Вам еще несколько высказываний о Вашей отрасли. Снова выскажите, пожалуйста, Ваше мнение о каждом из этих утверждений, пользуясь этой карточкой.

*Передайте респонденту карточку 1.*

*После первого высказывания зачитайте варианты ответов (кроме «трудно сказать»). Должен быть отмечен один ответ в каждой строке. Старайтесь получить от респондента определенный ответ по каждому высказыванию.*

		Совершенно не согласны	Скорее не согласны	Отчасти согласны, отчасти не согласны	Скорее согласны	Полностью согласны	Трудно сказать/отказ
13.1	В нашей отрасли производится только один продукт, который не имеет заменителей и который производится и продается только одной фирмой	1	2	3	4	5	6
13.2	В нашей отрасли несколько крупных фирм контролируют производство и сбыт продукции и могут вступать в сговор между собой	1	2	3	4	5	6
13.3	В нашей отрасли действует множество компаний, производящих одинаковый продукт, причем каждая из них занимает небольшую долю рынка и не может влиять на общую ситуацию	1	2	3	4	5	6
13.4	В нашей отрасли действует множество компаний, продукция которых отличается друг от друга	1	2	3	4	5	6

**ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ОРГАНИЗАЦИЮ**

14. Теперь я хотел/а бы попросить Вас оценить по пятибалльной шкале уровень предсказуемости основных игроков рынка, на котором работает Ваша компания. Для ответа воспользуйтесь, пожалуйста, этой карточкой.

*Передайте респонденту карточку 2.*

*После первого высказывания зачитайте варианты ответов (кроме «трудно сказать»). Должен быть отмечен один ответ в каждой строке. Старайтесь получить от респондента определенный ответ по каждому пункту.*

		Абсолютно непредсказуемое поведение	Скорее непредсказуемое поведение	Отчасти предсказуемое, отчасти непредсказуемое поведение	Скорее предсказуемое поведение	Абсолютно предсказуемое поведение	Трудно сказать/отказ
1	2	3	4	5	6	7	8
	Предсказуемость поведения ключевых поставщиков сырья, материалов и компонентов						
14.1	В отношении цен	1	2	3	4	5	6
14.2	В отношении качества	1	2	3	4	5	6
14.3	В отношении условий поставок	1	2	3	4	5	6
14.4	В отношении предложения новых видов сырья (материалов, компонентов)	1	2	3	4	5	6
	Предсказуемость поведения конкурентов						

*Продолжение*

1	2	3	4	5	6	7	8
14.5	В отношении цен	1	2	3	4	5	6
14.6	В отношении качества	1	2	3	4	5	6
14.7	В отношении предложения новых продуктов/услуг	1	2	3	4	5	6
14.8	В отношении условий конкуренции	1	2	3	4	5	6
14.9	Предсказуемость поведения потребителей						
14.10	В отношении спроса на существующие продукты/услуги	1	2	3	4	5	6
14.11	В отношении спроса на новые продукты	1	2	3	4	5	6
	Предсказуемость поведения регулирующих органов и ведомств						
14.12	В отношении налогообложения	1	2	3	4	5	6
14.13	В отношении условий конкуренции и антимонопольного законодательства	1	2	3	4	5	6
14.14	В отношении трудового законодательства	1	2	3	4	5	6
14.15	В отношении стандартов качества продуктов/услуг	1	2	3	4	5	6
14.16	В отношении экологического законодательства	1	2	3	4	5	6
	Предсказуемость ситуации на финансовых рынках						
14.17	В отношении динамики ставки процента	1	2	3	4	5	6
14.18	В отношении доступности краткосрочных кредитов	1	2	3	4	5	6
14.19	В отношении доступности долгосрочных кредитов	1	2	3	4	5	6

15. Теперь оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале, пользуясь этой карточкой, уровень агрессивности основных игроков рынка, на котором работает Ваша компания.

**Передайте респонденту карточку 3.**

**После первого высказывания зачитайте варианты ответов (кроме «трудно сказать»). Должен быть отмечен один ответ в каждой строке. Старайтесь получить от респондента определенный ответ по каждому пункту.**

		Очень агрессивное поведение	Скорее агрессивное поведение	Не то чтобы агрессивное и не то чтобы не агрессивное поведение	Скорее не агрессивное поведение	Совсем не агрессивное поведение	Трудно сказать/отказ
15.1	Поведение поставщиков сырья (материалов, компонентов)	1	2	3	4	5	6
15.2	Поведение конкурентов	1	2	3	4	5	6
15.3	Поведение потребителей	1	2	3	4	5	6
15.4	Поведение регулирующих органов и ведомств	1	2	3	4	5	6
15.5	Поведение общественных организаций и движений (профсоюзов, экологических организаций и др.)	1	2	3	4	5	6

16. Сейчас оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале, пользуясь этой карточкой, динамику изменений на рынке, где работает Ваша компания.

**Передайте респонденту карточку 4.**

**После первого высказывания зачитайте варианты ответов (кроме «трудно сказать»). Должен быть отмечен один ответ в каждой строке. Старайтесь получить от респондента определенный ответ по каждому пункту.**

		Очень высокий темп изменений	Скорее высокий темп изменений	Не то чтобы высокий и не то чтобы низкий темп изменений	Скорее низкий темп изменений	Очень низкий темп изменений	Трудно сказать/отказ
16.1	Изменения вкусов и предпочтений потребителей	1	2	3	4	5	6
16.2	Изменения в продуктах (модификация существующих продуктов и ввод новых)	1	2	3	4	5	6
16.3	Изменения в технологии производства	1	2	3	4	5	6
16.4	Изменения в законодательстве, регулирующем рынок	1	2	3	4	5	6
16.5	Изменения в методах управления компаниями	1	2	3	4	5	6

### СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

17. Выберите, пожалуйста, из нижеприведенных утверждений то, которое в наибольшей мере характеризует Вашу компанию.

*Передайте респонденту карточку 5.*

- Структура компании простая:  
 владелец/менеджер, которому помогают  
 люди с различными обязанностями;  
 не существует подразделений  
 или функциональных отделов ..... 1
- Структура компании функциональная:  
 существуют различные отделы  
 (например, разработка, маркетинг, производство,  
 персонал), которые выполняют закрепленные  
 за ними функции ..... 2
- Структура компании дивизиональная:  
 созданы подразделения для разных продуктов,  
 рынков или географических регионов ..... 3
- Структура компании матричная:  
 управление по проектам,  
 наличие целевых групп и проектных команд,  
 двойное подчинение исполнителей:  
 руководителю функциональной службы  
 и руководителю проекта ..... 4
- Структура компании смешанная:  
 есть функциональные отделы,  
 в то же время есть проекты  
 и проектные команды ..... 5
- Другое (*запишите*) ..... 6
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Трудно сказать/отказ ..... 7



18. Назовите, пожалуйста, число иерархических уровней в Вашей организации (число звеньев в самой длинной линии между руководителем организации и исполнителями).

*При необходимости поясните: один уровень — компания состоит из нескольких равных между собой учредителей;*

*два уровня — руководитель компании и подчиненные;*

*три уровня — руководитель компании, руководители отделов и исполнители и т. д.*

- Один уровень ..... 1  
 Два уровня ..... 2  
 Три уровня ..... 3  
 Четыре уровня ..... 4  
 Пять уровней ..... 5  
 Шесть уровней ..... 6  
 Семь и более уровней ..... 7  
 Трудно сказать/отказ ..... 8

19. (М) Скажите, пожалуйста, какие из следующих функциональных подразделений есть в Вашей компании?

*Передайте респонденту карточку 6.*

*Отметьте ответы в столбце «Подразделения». Можно отметить несколько вариантов ответа.*

20. (М) Если у Вас нет каких-то из этих функциональных подразделений, есть ли в Вашей компании должности, отвечающие за эти функции?

*Передайте респонденту карточку 6.*

*Отметьте ответы в столбце «Должности». Можно отметить несколько вариантов ответа.*

*Обратите внимание — один и тот же код может быть отмечен только в одном столбце!*

	<b>В.19</b> <b>Подразделения</b>	<b>В.20</b> <b>Должности</b>
1	2	3
Связи с общественностью	1	1
Работы с клиентами	2	2

*Продолжение*

1	2	3
Производственное планирование	3	3
Управление персоналом	4	4
Реклама	5	5
Закупки	6	6
Управление запасами	7	7
Бухгалтерский учет	8	8
Продажи	9	9
Контроль качества	10	10
Исследования и разработки	11	11
Финансы	12	12
Юридическая служба	13	13
Маркетинг	14	14
Другие (запишите):	15	15
	0	0
	0	0
	0	0
	0	0
Трудно сказать/отказ	16	16

#### ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

21. Теперь я прочитаю Вам еще несколько высказываний, на этот раз о Вашей компании. Пользуясь этой карточкой, скажите, пожалуйста, насколько Вы согласны или не согласны с каждым из этих высказываний применительно к Вашей компании.

***Передайте респонденту карточку 1.***

***После первого высказывания зачитайте варианты ответов (кроме «трудно сказать»). Должен быть отмечен один ответ в каждой строке. Старайтесь получить от респондента определенный ответ по каждому высказыванию.***

		Совершенно не согласны	Скорее не согласны	Отчасти согласны, отчасти не согласны	Скорее согласны	Полностью согласны	Трудно сказать/отказ
1	2	3	4	5	6	7	8
21.1	В нашей компании формальная политика и процедуры регулируют большинство решений	1	2	3	4	5	6
21.2	Важные коммуникации между отделами нашей компании документируются	1	2	3	4	5	6
21.3	В нашей компании должностные инструкции утверждены по каждой позиции	1	2	3	4	5	6
21.4	В нашей компании линии подчиненности и власти описаны в организационной схеме и в положениях о подразделениях	1	2	3	4	5	6
21.5	В нашей компании установлены критерии оплаты и стимулирования труда	1	2	3	4	5	6
21.6	В нашей компании существует система плановых документов (план, программа, и т.д.)	1	2	3	4	5	6
21.7	График и повестка дня оперативных совещаний в нашей компании разрабатываются и рассылаются участникам заранее	1	2	3	4	5	6

1	2	3	4	5	6	7	8
21.8	В нашей компании используются в основном бумажные документы и упрощенные процедуры обработки информации	1	2	3	4	5	6
21.9	В нашей компании для работы с информацией используются компьютеры со стандартным набором программ	1	2	3	4	5	6
21.10	В нашей компании созданы базы данных и используются информационные системы для управления материальными и финансовыми потоками	1	2	3	4	5	6
21.11	В нашей компании используются современные информационные системы для управления ключевыми ресурсами	1	2	3	4	5	6
21.12	Все процессы управления в нашей компании автоматизированы	1	2	3	4	5	6
21.13	В нашей компании генеральный директор только собирает необходимую информацию для принятия решений, все решения принимаются владельцами	1	2	3	4	5	6
21.14	Генеральный директор нашей компании участвует в принятии решений	1	2	3	4	5	6
21.15	Генеральный директор нашей компании текущие решения принимает самостоятельно, а к принятию стратегических решений привлекается от случая к случаю	1	2	3	4	5	6

## Окончание

1	2	3	4	5	6	7	8
21.16	Генеральный директор нашей компании всегда участвует в принятии стратегических решений	1	2	3	4	5	6
21.17	Генеральный директор нашей компании все решения принимает самостоятельно	1	2	3	4	5	6
21.18	Генеральный директор нашей компании привлекает к принятию решений своих заместителей	1	2	3	4	5	6
21.19	Решения в нашей компании принимаются коллегиальными органами	1	2	3	4	5	6

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВЛАСТИ

22. Кто, на Ваш взгляд, управляет Вашей компанией? Ответьте, пожалуйста, пользуясь этой карточкой.

*Передайте респонденту карточку 7.*

Владелец, который не является генеральным директором ..... 1 (перейти к В.24)

Владелец, который является генеральным директором ..... 2 (перейти к В.24)

Управление компанией поделено между несколькими владельцами ..... 3 (перейти к В.24)

Генеральный директор — наемный менеджер ..... 4

Совет директоров ..... 5

Другое (*запишите*) ..... 6

Трудно сказать/отказ ..... 7

23. Принимает ли владелец или владельцы компании непосредственное участие в управлении компанией?

- Да ..... 1  
Нет ..... 2  
Трудно сказать/отказ ..... 3

24. (М) Кем принимаются ключевые решения (выпуск нового продукта, выход на новый географический рынок и т. д.) в Вашей организации? Ответьте, пожалуйста, пользуясь этой карточкой.

*Передайте респонденту карточку 8.*

*Можно отметить несколько вариантов ответа.*

- Единолично главой компании ..... 1  
Группой топ-менеджеров ..... 2  
Общим собранием акционеров  
(участников) ..... 3  
Советом директоров ..... 4  
Владельцами компании ..... 5  
Менеджерами среднего звена ..... 6  
Целевыми группами и проектными  
командами, в основе которых лежит  
привлечение сотрудников к управлению ..... 7  
Другое (*запишите*) ..... 8

---

- Трудно сказать/отказ ..... 9

#### ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

25. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале, пользуясь этой карточкой, насколько актуальны или не актуальны для Вашей компании следующие задачи.

*Передайте респонденту карточку 9.*

*После первого высказывания зачитайте варианты ответов (кроме «трудно сказать»). Должен быть отмечен один ответ в каждой строке. Старайтесь получить от респондента определенный ответ по каждому пункту.*

		Совершенно не актуальна	Скорее не актуальна	Не то чтобы актуальна и не то чтобы не актуальна	Скорее актуальна	Очень актуальна	Трудно сказать/ отказ
25.1	Выжить	1	2	3	4	5	6
25.2	Выбрать рынок	1	2	3	4	5	6
25.3	Разработать новый продукт	1	2	3	4	5	6
25.4	Добыть ресурсы	1	2	3	4	5	6
25.5	Обеспечить стабильность	1	2	3	4	5	6
25.6	Создать репутацию	1	2	3	4	5	6
25.7	Создать свою уникальность	1	2	3	4	5	6
25.8	Развить операционные системы (продажи, учет, производство и т. д.)	1	2	3	4	5	6
25.9	Развить системы управления (распределение ролей и ответственностей, налаживание систем планирования, контроля и оценки деятельности и т.д.)	1	2	3	4	5	6
25.10	Усилить корпоративную культуру	1	2	3	4	5	6
25.11	Решать кадровые вопросы (подбор нужных сотрудников, повышение квалификации и т.п.)	1	2	3	4	5	6

**ТИП СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ**

26. А теперь я снова прочитаю несколько высказываний о Вашей компании. Пользуясь этой карточкой, скажите, пожалуйста, насколько Вы согласны или не согласны с каждым из этих высказываний применительно к Вашей компании.

*Передайте респонденту карточку 1.*

*После первого высказывания зачитайте варианты ответов (кроме «трудно сказать»). Должен быть отмечен один ответ в каждой строке. Старайтесь получить от респондента определенный ответ по каждому высказыванию.*

		Совершенно не согласны	Скорее не согласны	Отчасти согласны, отчасти не согласны	Скорее согласны	Полностью согласны	Трудно сказать/отказ
1	2	3	4	5	6	7	8
26.1	По сравнению с другими компаниями нашей отрасли наша продукция (услуги) постоянно обновляется	1	2	3	4	5	6
26.2	Часть нашей продукции (услуг) стабильна, а часть — обновляется	1	2	3	4	5	6
26.3	По сравнению с конкурентами наша продукция (услуги) относительно стабильна	1	2	3	4	5	6
26.4	Мы в настоящее время обновляем нашу продукцию или услуги в ответ на требования рынка	1	2	3	4	5	6



*Продолжение*

1	2	3	4	5	6	7	8
26.5	По сравнению с другими компаниями нашей отрасли мы имеем репутацию компании, которая предлагает более узкий ассортимент продуктов и услуг, но зато неизменно высокого качества	1	2	3	4	5	6
26.6	Мы имеем репутацию компании, которая реализует новые идеи и осуществляет инновации, однако только после тщательного их анализа	1	2	3	4	5	6
26.7	Наша компания реагирует на возможности или угрозы со стороны рынка для поддержания или усиления своих позиций	1	2	3	4	5	6
26.8	По сравнению с другими компаниями нашей отрасли мы имеем репутацию инновационной и креативной компании	1	2	3	4	5	6
26.9	По сравнению с другими компаниями нашей отрасли мы постоянно осуществляем мониторинг рынка	1	2	3	4	5	6
26.10	По сравнению с другими компаниями нашей отрасли мы не тратим много времени на мониторинг рынка	1	2	3	4	5	6
26.11	Мы тратим разумное количество времени на мониторинг рынка	1	2	3	4	5	6

Окончание

1	2	3	4	5	6	7	8
26.12	В одни периоды мы тратим много времени на мониторинг рынка, в другие — мало времени	1	2	3	4	5	6
26.13	По сравнению с другими компаниями нашей отрасли мы поддерживаем постоянный контроль за издержками	1	2	3	4	5	6
26.14	Мы тщательно анализируем наши издержки и доходы, держим издержки под контролем и выборочно вводим новые продукты (услуги) и выходим на новые рынки	1	2	3	4	5	6
26.15	Мы постоянно обеспечиваем себя ресурсами (людьми, оборудованием и т. д.), необходимыми для разработки новых продуктов (услуг) или выхода на новые рынки	1	2	3	4	5	6
26.16	По сравнению с другими компаниями нашей отрасли мы активно защищаем компанию от угроз со стороны рынка и внешней среды	1	2	3	4	5	6

#### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИНАМИКА

27. Скажите, пожалуйста, в каком году была создана Ваша компания?

*Не зачитывать, уточнять по шкале.*

*Если называют приблизительно, закодируйте середину интервала.*

1992 .....	1
1993 .....	2
1994 .....	3
1995 .....	4
1996 .....	5
1997 .....	6
1998 .....	7
1999 .....	8
2000 .....	9
2001 .....	10
2002 .....	11
2003 .....	12
2004 .....	13
2005 .....	14 (перейти к В.33)
2006 .....	15 (перейти к В.33)
Трудно сказать/отказ .....	16

28. Скажите, пожалуйста, как изменилась численность постоянных сотрудников Вашей компании за последние два года (т. е. по сравнению с декабрем 2004 г.)? (*зачитать*)

Существенно уменьшилась .....	1
Немного уменьшилась .....	2
Не изменилась .....	3
Немного увеличилась .....	4
Существенно увеличилась .....	5
Трудно сказать/ отказ ( <i>не зачитывать</i> ) ..	6

29. Скажите, пожалуйста, как изменился **объем продаж** Вашей компании за последние два года (т. е. по сравнению с 2004 г.)? (*зачитать*)

Существенно упал .....	1	(задать В.30)
Немного упал .....	2	(задать В.30)
Не изменился .....	3	(перейти к В.32)
Немного вырос .....	4	(задать В.31)
Существенно вырос .....	5	(задать В.31)
Трудно сказать/отказ ( <i>не зачитывать</i> ) ..	6	(перейти к В.32)

Задайте В.30 тем респондентам, у кого упал объем продаж (ответы 1–2 в В.29).

30. Скажите, пожалуйста, насколько упал объем продаж Вашей компании по сравнению с 2004 г.? Не нужно называть точную цифру, выберите, пожалуйста, наиболее подходящий ответ по этой карточке.

*Передайте респонденту карточку 10.*

- На 10% и менее ..... 1
- На 11–20% ..... 2
- На 21–30% ..... 3
- На 31–50% ..... 4
- Более чем на 50% (более чем в два раза) ..... 5
- Трудно сказать/отказ ..... 6

Задайте В.31 тем респондентам, у кого вырос объем продаж (ответы 4–5 в В.29)

31. Скажите, пожалуйста, насколько вырос объем продаж Вашей компании по сравнению с 2004 г.? Не нужно называть точную цифру, выберите, пожалуйста, наиболее подходящий ответ по этой карточке.

*Передайте респонденту карточку 11.*

- На 10% и менее ..... 1
- На 11–20% ..... 2
- На 21–30% ..... 3
- На 31–50% ..... 4
- На 51–75% ..... 5
- На 76–100% ..... 6
- На 101–150% (в 2–2,5 раза) ..... 7
- На 151–200% (в 2,5–3 раза) ..... 8
- Более чем на 200% (более чем в 3 раза) ..... 9
- Трудно сказать/отказ ..... 10

32. Скажите, пожалуйста, как, по Вашему мнению, изменилась **доля рынка** Вашей компании за последние два года (т. е. по сравнению с 2004 г.)? (*зачитать*)

Существенно упала .....	1
Немного упала .....	2
Не изменилась .....	3
Немного выросла .....	4
Существенно выросла .....	5
Трудно сказать/отказ ( <i>не зачитывать</i> ) ...	6

33. (М) Происходили ли в Вашей компании за последние два года какие-либо из следующих значительных организационных изменений? (*зачитать*)

*Можно отметить несколько вариантов ответов.*

Создание или ликвидация функциональных подразделений .....	1
Создание или ликвидация территориально обособленных единиц .....	2
Ликвидация или введение новых уровней управления .....	3
Реинжиниринг бизнес-процессов .....	4
Изменение стратегии компании .....	5
Другие значительные изменения ( <i>запишите</i> ) .....	6

Никаких значительных изменений не было .....	7 (перейти к В.35)
Трудно сказать/отказ ( <i>не зачитывать</i> ) .....	8 (перейти к В.35)

34. (М) В каких функциональных областях происходили эти изменения?

*(Не зачитывать, уточнять по шкале).*

*Можно отметить несколько вариантов ответов.*

Маркетинг .....	1
Продажи .....	2
Производство .....	3

Приложение 2

---

Исследования и разработки .....	4
Финансы и бухгалтерия .....	5
Управление компанией .....	6
Другое ( <i>запишите</i> ) .....	7

---

Трудно сказать/отказ ( <i>не зачитывать</i> ) .....	8
---	---

---

35. (М) Какие из следующих изменений осуществляются в Вашей компании в настоящий момент? (**зачитать**)

**Можно отметить несколько вариантов ответов.**

Изменения в продуктах/услугах компании .....	1
Изменения организационной структуры, системы управления компанией .....	2
Изменения бизнес-процессов в компании .....	3
Другое ( <i>запишите</i> ) .....	4

---

Никаких изменений нет .....	5
-----------------------------	---

Трудно сказать/отказ ( <i>не зачитывать</i> ) .....	6
---	---

---

36. (М) Вне зависимости от того, происходят ли в Вашей компании какие-либо изменения в настоящее время, что является катализатором изменений в Вашей компании? (**зачитать**)

**Можно отметить несколько вариантов ответов.**

Угрозы со стороны внешней среды (конкуренция, законодательство, экономическая ситуация и др.) .....	1
Возможности внешней среды (рост спроса на продукцию, новые рынки и др.) .....	2
Новые идеи руководства компании .....	3
Другое ( <i>запишите</i> ) .....	4

---

Трудно сказать/отказ ( <i>не зачитывать</i> ) .....	5
---	---

---

37. (М) Кто в Вашей компании обычно инициирует процесс изменений? (**зачитать**)

*Можно отметить несколько вариантов ответов.*

Владелец/владельцы ..... 1  
 Высшее руководство компании ..... 2  
 Менеджеры среднего звена ..... 3  
 Рядовые сотрудники ..... 4  
 Другое (*запишите*) ..... 5

Трудно сказать/отказ (*не зачитывать*) ..... 6

#### ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ И РЕСПОНДЕНТА

В заключение несколько вопросов о Вашей компании и о Вас лично, для статистики. Еще раз напомню, что вся информация будет анализироваться только в обобщенном виде с научными целями.

38. Какова организационно-правовая форма Вашей компании?

*(Не зачитывать, уточнять по шкале).*

ООО (Общество с ограниченной ответственностью) ..... 1  
 ЗАО (Закрытое акционерное общество) ..... 2  
 ОАО (Открытое акционерное общество) ..... 3  
 ПБОЮЛ (Предприниматель без образования юридического лица) ..... 4  
 Другое (*запишите*) ..... 5

Трудно сказать/отказ ..... 6

39. Сколько у Вашей компании учредителей (владельцев, акционеров)?

*(Не зачитывать, уточнять по шкале).*

Один .....	1
Два .....	2
Три .....	3
4–5 .....	4
6–10 .....	5
11–20 .....	6
21–50 .....	7
Более 50 .....	8
Трудно сказать/отказ .....	9

40. Существует ли в Вашей компании Совет директоров?

Да .....	1
Нет .....	2
Трудно сказать/отказ .....	3

41. Скажите, пожалуйста, как бы Вы оценили объем продаж Вашей компании в 2006 г.? Не нужно называть точную цифру, выберите, пожалуйста, наиболее подходящий ответ по этой карточке.

*Передайте респонденту карточку 12.*

Менее 1,3 млн руб (менее 50 тыс. долл.) .....	1
1,3–2,6 млн руб. (51–100 тыс. долл.) .....	2
2,6–5,2 млн руб. (101–200 тыс. долл.) .....	3
5,2–7,8 млн руб. (201–300 тыс. долл.) .....	4
7,8–13 млн руб. (301–500 тыс. долл.) .....	5
13–26 млн руб. (501 тыс.–1 млн долл.) .....	6
26–52 млн руб. (1–2 млн долл.) .....	7
52–78 млн руб. (2–3 млн долл.) .....	8
78–130 млн руб. (3–5 млн долл.) .....	9
130–260 млн руб. (5–10 млн долл.) .....	10
Более 260 млн руб. (более 10 млн долл.) .....	11
Трудно сказать/отказ .....	12



42. (М) Скажите, пожалуйста, основные **рынки** продукции или услуг Вашей компании находятся... (*зачитать*)

*Можно отметить несколько вариантов ответов.*

- В Вашем регионе ..... 1
- В нескольких ближайших  
к Вашему регионах России ..... 2
- В разных регионах России,  
по всей России ..... 3
- За границей, на мировом рынке ..... 4
- Другое (*запишите*) ..... 5

Трудно сказать/отказ (*не зачитывать*) ..... 6

43. (М) Скажите, пожалуйста, а где находятся основные **поставщики** Вашей компании? (*зачитать*)

*Можно отметить несколько вариантов ответов.*

- В Вашем регионе ..... 1
- В нескольких ближайших  
к Вашему регионах России ..... 2
- В других регионах России,  
по всей России ..... 3
- За границей ..... 4
- Другое (*запишите*) ..... 5

Трудно сказать/отказ (*не зачитывать*) ..... 6

44. И наконец несколько вопросов о Вас лично. В каком году Вы начали работать в Вашей компании?

*Не зачитывать, уточнять по шкале.*

*Если называют приблизительно, закодируйте середину интервала.*

- 1992 ..... 1
- 1993 ..... 2

Приложение 2

---

1994 .....	3
1995 .....	4
1996 .....	5
1997 .....	6
1998 .....	7
1999 .....	8
2000 .....	9
2001 .....	10
2002 .....	11
2003 .....	12
2004 .....	13
2005 .....	14
2006 .....	15
Трудно сказать/отказ .....	16

45. Пол респондента (*отметьте не спрашивая*).

Мужчина .....	1
Женщина .....	2

46. Сколько Вам полных лет?  
(*запишите точный возраст*).

Классифицируйте:

18–24 .....	1
25–34 .....	2
35–44 .....	3
45–54 .....	4
55–64 .....	5
65 и старше .....	6

47. Какое у Вас образование?

*Не зачитывать, уточнять по шкале.*

Неполное среднее .....	1
Среднее общее (школа, ПТУ) .....	2
Среднее специальное (техникум) ...	3
Незаконченное высшее (3 курса вуза) .....	4

Высшее ..... 5  
 Два высших образования ..... 6  
 Ученая степень ..... 7  
 Трудно сказать/отказ ..... 8

48. Мы достаточно часто проводим похожие исследования среди менеджеров и предпринимателей. Будет ли Вам интересно принять участие в наших будущих исследованиях?

Да ..... 1  
 Нет ..... 2

49. Не могли бы Вы сказать номер Вашего телефона и как Вас можно позвать к телефону. Это необходимо для контроля моей работы.

ФИО	Номер телефона		e-mail
	сотовый	рабочий	

Благодарю Вас за ответы, до свидания.

## Литература

Адизес И. Искусство изменяться // Harvard Business Review — Россия. 2006. Сентябрь. С. 66–75.

Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2007.

Байков Д., Стрельцова Е., Чайка В., Широкова Г. Внедрение процессного подхода в российских компаниях: проблемы и перспективы // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2006. Вып. 3. С. 178–198.

Беляков В. Г., Верховская О. Р., Дерманов В. К., Румянцева М. Н. Глобальный мониторинг предпринимательской активности (GEM) Россия: итоги 2006 года // Научные доклады. № 39 (R) – 2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.

Биргер, П. Выход блинщиков // Эксперт Северо-Запад. 2005. № 1–2. С. 206–207.

Бююль А., Цефель П. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей / Пер. с нем. СПб.: ДиаСофтЮП, 2005.

Железняк Т. Какая она, ваша компания? // Персонал-Микс. 2001. № 2. С. 63–71.

Ивашковская И., Константинов Г., Филонович С. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 4. С. 19–34.

Карасюк Е. Г. Рост на вырост // Секрет фирмы. 2004. № 11. 28 июля. С. 14–17.

Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления: Монография. СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун.-та, 2006.

Константинов Г., Липсиц И., Филонович С. Как выбраться из ловушки молодости // Эксперт. 2002. № 8. С. 24–28.

Коттер Дж. Впереди перемен: Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003.

Кристенсен К. Дилемма инноватора: как из-за новых технологий погибают сильные компании. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

Кушелевич Е., Филонович С. Модели жизненных циклов организаций // Менеджмент: век XX — век XXI: Сб. статей / Под ред. О. Виханского, А. Наумова. М., 2004. С. 304–321.

Менеджмент роста 2001 год: Опыт успешных российских предприятий // ИКФ АЛБТ. 2001 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.altrc.ru/consult/mr2001/mr2001.shtml>

Пирамида роста: система управления успешной компании. 2005. 24 мая. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.executive.ru/publications/ratings/article\\_2271/](http://www.executive.ru/publications/ratings/article_2271/)

Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки: Пер. с англ. М.: Вильямс, 2005.

Портер М. Конкурентные стратегии в развивающихся отраслях // Стратегический процесс / Под ред. Г. Минцберга, Дж. Б. Куинна, С. Гошала. СПб.: Питер, 2001а.

Портер М. Переход к отраслевой зрелости // Стратегический процесс / Под ред. Г. Минцберга, Дж. Б. Куинна, С. Гошала. СПб.: Питер, 2001б.

Портер М., Хэриган К. Стратегии завершающей фазы развития для отраслей, находящихся в кризисном состоянии // Конкуренция / Под ред. М. Портера. СПб.: Вильямс, 2001.

Радаев В. В. Популяционная экология организаций: как возникает разнообразие организационных форм // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 2. С. 99–108.

Семенков И. Стадии развития организации // Управление персоналом. 2001. № 9. С. 62–71.

Филонович С. Р. Чем болеют компании // Секрет фирмы. 2001. Ноябрь. С. 56–58.

Фролов Д. Кот в мешке // Компания, Москва. 2005. № 11 (357). 22 марта.

Ханнан М. Т., Фримен Дж. Экология организационных популяций // Вестн. С.-Петербург ун-та. Сер. Менеджмент. 2004. Вып. 3. С. 143–185.

Широкова Г. В. Управленческие стереотипы и жизненный цикл организации // Вестн. С.-Петербург ун-та. Сер. Менеджмент. 2005. Вып. 2. С. 42–57.

Широкова Г. В. Основные направления исследований в теории жизненного цикла организации // Вестн. С.-Петербург ун-та. Сер. Менеджмент. 2006. Вып. 2. С. 25–42.

Широкова Г. В., Козырева Т. П. Сравнительный анализ проблем на разных стадиях жизненного цикла организации // Вестн. С.-Петербург ун-та. Сер. Менеджмент. 2006. Вып. 4. С. 54–82.

## Литература

---

Широкова Г. В., Либерман И. Л. «Болезни роста» развивающихся компаний: опыт «Чайной ложки» // Персонал-Микс. 2006. № 11–12. С. 54–57.

Широкова Г. В., Серова О. Ю. Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2006. Вып. 1. С. 3–27.

Широкова Г. В., Клемина Т. Н., Козырева Т. П. Концепция жизненного цикла в современных организационных и управленческих исследованиях // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2007. Вып. 2. С. 3–31.

Широкова Г. В., Меркурьева И. С., Серова О. Ю. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний (эмпирический анализ) // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. № 3. С. 3–26.

Яковенко Е. Г. Циклы жизни экономических процессов, объектов и систем. М.: Наука, 1991.

Acar W. What's a Problem? Paper Presented at the Annual Meeting of the American Institute for Decision Science. Toronto, 1984.

Ackoff R. L., Rivett B. H. A Manager's Guide to Operations Research. N. Y.: John Wiley & Sons, 1969.

Adizes I. Organizational Passages — Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organization // Organizational Dynamics. 1979. Vol. 8. Summer. N 1. P. 3–25.

Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989.

Adizes I. The Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success with the Adizes Program. Santa-Barbara, CA: The Adizes Institute Publishing, 1996.

Adizes I. Managing Corporate Life Cycles. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1999.

Adizes I. Managing Corporate Lifecycles: How to Get to and Stay at the Top. Santa-Barbara, CA: The Adizes Institute Publishing, 2004.

Alutto J. A., Hrebiniak L. G. Research on Commitment to Employing Organizations: Preliminary Findings of a Study of Managers Graduating from Engineering, & MBA Programs: Paper Presented at Academy of Management Meetings. New Orleans, 1975.

Albernathy W. Production Process, Structure, and Technological Change // Decision Science. 1976. Vol. 7. N 4. P. 607–618.

Aldrich H. Organizations and Environments. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.

Aldrich H. E. Organizations Evolving. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1999.

*Aldrich H., Auster E.* Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications // *Research in Organizational Behavior* / Eds. L. Cummings, B. Staw. Greenwich, CT: JAI Press, 1986. P. 165–198.

*Allen M. P., Panian S. K., Lotz R. E.* Managerial Succession Performance: A Recalcitrant Problem Revisited // *Administrative Science Quarterly*. 1979. Vol. 24. P. 167–180.

*Allison G.* *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little Brown, 1971.

*Amit R., Zott C.* Value Creation in e-Business // *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. N 6–7. P. 493–520.

*Amit R., Glosten L., Muller E.* Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research // *Journal of Management Studies* Manchester Business School. 1993. Vol. 30. N 5. P. 815–834.

*Anderson C., Zeithaml C.* Stage of Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance // *Academy of Management Journal*. 1984. Vol. 27. N 1. P. 5–24.

*Arbaugh J. B., Camp S. M.* Managing Growth Transitions: Theoretical Perspectives and Research Directions // *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship* / Eds. D. L. Sexton, H. Landstrom. Oxford, UK: Blackwell, 2000. P. 308–328.

*Ardishvili A., Cardozo R., Sourav R.* A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development // *Journal of Business Venturing*. 2003. Vol. 18. N 1. P. 105–123.

*Ardishvili A., Cardozo S., Harmon S., Vadakath S.* Towards a Theory of New Venture Growth: Paper Presented at the 1998 Babson Entrepreneurship Research Conference. May 21–23. Ghent, Belgium, 1998.

*Arge G. P.* The Concept of Problem // *Educational Studies*. 1982. Vol. 13. P. 121–142.

*Arrow K.* Innovation in Small and Large Firms // *Entrepreneurship* / Ed. by J. Ronen. Lexington, MA: Lexington Books, 1983. P. 15–28.

*Audretsch D.* Innovation, Growth and Survival // *International Journal of Industrial Organization*. 1995. Vol. 13. N 4. P. 441–457.

*Auletta K.* The Last Sure Thing // *New Yorker*. 1998. N 9. November. P. 52.

*Autio E., Sapienza H. J., Almeida J. G.* Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth // *Academy of Management Journal*. 2000. Vol. 43. N 5. P. 909–924.

*Bamford C. E., Dean T. J., McDougall P. P.* Initial Strategies and New Venture Growth: An Examination of the Effectiveness of Broad vs. Narrow Breadth Strategies // *Frontiers of Entrepreneurship Research* /

Eds. P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, P. Davidsson, W. B. Gartner, C. M. Mason, P. P. McDougall. Wellesley, MA: Babson College, 1997. P. 375–389.

*Barber J., Metcalfe J. S., Porteous M.* Barriers to Growth in Small Firms. London: Routledge, 1989.

*Barker R. G., Gump P. V.* Big School, Small School. Stanford, CA: Stanford University Press, 1964.

*Barkham R., Gudgin G., Hart M., Hanvey E.* The Determinants of Small Firm Growth. Vol. 12. Gateshead, Tyne and Wear, UK: Athenaeum Press, 1996.

*Barnes L. B., Hershon S. A.* Transferring Power in the Family Businesses // Harvard Business Review. 1976. N 7–8. P. 105–114.

*Barney J.* Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? // Academy of Management Review. 1986. Vol. 11. N 3. P. 656–665.

*Barney J.* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. N 1. P. 99–120.

*Barney J. B.* Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Menlo Park, CA: Addison Wesley, 1997.

*Barney J. B., Busenitz L. W., Fiet J. O., Moesel D. D.* The Relationship between Venture Capitalists and Managers in New Firms: Determinants of Contractual-Covenants // Managerial Finance. 1994. Vol. 20. N 1. P. 19–30.

*Baum J. R., Locke E. A.* The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth // Journal of Applied Psychology. 2004. Vol. 89. N 4. P. 587–598.

*Baum J. R., Locke E. A., Kirkpatrick S. A.* A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth and Performance // Journal of Applied Psychology. 1998. Vol. 83. N 1. P. 43–54.

*Baum J. R., Locke E. A., Smith K. G.* A Multidimensional Model of Venture Growth // Academy of Management Journal. 2001. Vol. 44. N 2. P. 292–303.

*Beatty R. P., Zajac E. J.* CEO Change and Performance in Large Corporations: Succession Effects and Manager Effects // Strategic Management Journal. 1987. Vol. 8. N 4. P. 305–317.

*Becherer R.* New Business Venture Credibility: Relevant Dimensions // Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface (Proceedings) / Eds. G. Hills, R. LaForge, D. Muzyka. 1993. P. 114–129.

*Becchetti L., Trovato G.* The Determinants of Firm Growth for Small and Medium Sized Firms. The Role of the Availability of External Finance // Small Business Economics. 2002. Vol. 19. N 4. P. 291–306.



- Becker G. S.* Human Capital. 2<sup>nd</sup> ed. N. Y.: Columbia University Press, 1964.
- Benito G. R. G., Welch L. S.* De-Internationalisation // *Management International Review*. 1997. Vol. 37. N 2. P. 7–25.
- Bennis W., Nanus B.* Leaders. N. Y.: Harper and Row, 1985.
- Berenbeim R.* From Owner to Professional Management: Problems in Transition // *The Conference Board. Report N 851*. N. Y., 1984.
- Berle A., Means G.* The Modern Corporation and Private Property. N. Y., 1968.
- Beverland M., Lockshin L.* Organizational Life Cycles in Small New Zealand Wineries // *Journal of Small Business Management*. 2001. Vol. 39. N 4. P. 354–362.
- Bhave M. P.* A Process Model of Entrepreneurial Venture Creation // *Journal of Business Venturing*. 1994. Vol. 9. N 3. P. 223–242.
- Birch D. L.* Job Creation in America: How the Smallest Companies Put the Most People to Work. N. Y.: The Free Press, 1987.
- Bird B. J.* Entrepreneurial Behavior. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1989.
- Birley S.* The Role of Networks in the Entrepreneurial Process // *Journal of Business Venturing*. 1985. Vol. 3. N 1. P. 107–117.
- Birley S., Stockley S.* Entrepreneurial Teams and Venture Growth // *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship* / Eds. D. L. Sexton, H. Landstrom. Oxford, UK: Blackwell, 2000. P. 287–307.
- Blake R. R., Mouton J. C.* The Managerial Grid. Houston: Gulf, 1964.
- Blaug M.* The Methodology of Economics. Cambridge: Cambridge University Press, 1980.
- Block Z., MacMillan I. C.* Milestones for Successful Venture Planning // *Harvard Business Review*. 1985. Vol. 63. N 5. P. 184–196.
- Block S., Rosenberg S.* Toward an Understanding of Founder's Syndrome: An Assessment of Power and Privilege among Founders of Nonprofit Organizations // *Nonprofit Management and Leadership*. 2002. Vol. 12. N 4. P. 353–368.
- Bloodgood J. M.* The Internationalization of High-Potential U. S. Ventures: Antecedents and Outcomes // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1996. Vol. 8. N 4. P. 61–77.
- Boag D.* Marketing Control and Performance in Early-Growth Companies // *Journal of Business Venturing*. 1987. Vol. 2. N 4. P. 365–379.
- Boeker W., Karichalil R.* Entrepreneurial Transitions: Factors Influencing Founder Departure // *Academy of Management Journal*. 2002. Vol. 45. N 3. P. 818–826.
- Boeker W., Wiltbank R.* New Venture Evolution and Managerial Capabilities // *Organization Science*. 2005. Vol. 16. N 2. P. 123–133.

*Bolton J. E.* Small Firms: Report of the Committee of Inquiry on Small Firms. London: Her Majesty's Stationery Office, 1971.

*Bourgeois L., McAlister D., Mitchell T.* The Effects of Different Organizational Environments upon Decisions about Organizational Structure // *Academy of Management Journal*. 1978. Vol. 21. N 3. P. 508–514.

*Brown C. M.* Administrative Succession and Organizational Performance: The Succession Effect // *Administrative Science Quarterly*. 1982. Vol. 27. N 1. P. 1–16.

*Bruderl J., Schussler R.* Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence // *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35. N 3. P. 530–547.

*Brush C., Chaganti R.* Business without Glamour? An Analysis of Resources on Performance by Size and Age in Small Service and Retail Firms // *Journal of Business Venturing*. 1999. Vol. 14. N 3. P. 233–257.

*Brush C., VanderWerf D.* Research on Women Business Owners: Past Trends, a New Perspective and Future Directions // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1992. Vol. 16. N 4. P. 5–30.

*Brush C., Greene P., Hart M., Haller H.* From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base // *Academy of Management Executive*. 2001. Vol. 15. N 1. P. 64–78.

*Buchele R. B.* Business Policy in Growing Firms. San Francisco: Chandler Publishing Co., 1967.

*Burns B.* Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics. London: Prentice Hall, 2005.

*Burns T., Stalker G.* The Management of Innovation. London: Tavistock, 1961.

*Butler J. E., Hansen G. S.* Network Evolution, Entrepreneurial Success, and Regional Development // *Entrepreneurship and Regional Development*. 1991. Vol. 3. N 1. P. 1–16.

*Cameron K., Whetten D.* Perceptions of Organizational Effectiveness over Organizational Life Cycles // *Administrative Science Quarterly*. 1981. Vol. 26. N 4. P. 525–544.

*Cameron K., Zammuto R.* Matching Managerial Strategies to Conditions of Decline // *Human Resource Management*. 1984. Vol. 22. P. 359–375.

*Cameron K., Whetten D., Kim M.* Research Notes: Organizational Dysfunction of Decline // *Academy of Management Journal*. 1987. Vol. 30. N 1. P. 126–138.

*Campbell D.* Variation and Selection Retention in Sociocultural Evolution // *Gender Syst*. 1969. Vol. 16. P. 69–85.

*Cannella A. A., Jr., Frederickson J. W., Hambrick D. C.* Testing a Model of CEO Dismissal: Working Paper. N. Y.: Graduate School of Business, Columbia University, 1989.

*Capron L., Mitchell W.* Bilateral Resource Redeployment and Capabilities Improvement Following Horizontal Acquisitions // *Industrial and Corporate Change*. 1998. Vol. 7. N 3. P. 453–484.

*Carland J. W., Hoy F., Boulton W., Carland J. A. C.* Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization // *Academy of Management Review*. 1984. Vol. 9. N 2. P. 354–359.

*Carver J.* The Founding Parent Syndrome: Governing in the CEO's Shadow // *Nonprofit World*. 1992. Vol. 10. N 5.

*Carroll G. R.* Organizational Ecology // *Annual Review of Sociology*. 1984. Vol. 10. P. 71–93.

*Carroll G. R., Hannan M. T.* Density Dependence in the Evolution of Newspaper Organizations // *American Sociological Review*. 1989. Vol. 54. N 4. P. 524–541.

*Carroll G. R., Hannan M. T.* The Demography of Corporations and Industries. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2000.

*Carson D.* The Evolution of Marketing in Small Firms // *European Journal of Marketing*. 1985. Vol. 19. N 5. P. 7–16.

*Cetro S. T., Covin J. G., Daily C. M., Dalton D. R.* Wealth and the Effects of Founder Management among IPO-Stage New Ventures // *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. N 6–7. P. 641–658.

*Chandler A. D., Jr.* Strategy and Structure. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

*Chandler G. N., Hanks S. Y.* Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies and Venture Performance // *Journal of Business Venturing*. 1994. Vol. 9. N 4. P. 331–349.

*Chiang C.* Return on R&D Investment across High-Tech Products' Life Cycle // *Journal of American Academy of Business*. 2006. Vol. 8. N 2. P. 260–264.

*Child J.* Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance // *Journal of Management Studies*. 1974. Vol. 11. P. 13–27.

*Chrisman J. J., Buerschmidt A., Hofer C. W.* The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1998. Vol. 23. N 1. P. 5–29.

*Christensen C. R.* Management Succession in Small and Growing Firms. Boston: Harvard University Press, 1953.

*Chrisman J. J., McMillan W. E.* A Preliminary Assessment of Outsider Assistance as a Knowledge Resource: the Long-Term Impact of New

Venture Counseling // Entrepreneurship Theory and Practice. 2000. Vol. 24. N 3. P. 37–54.

*Churchill N., Lewis V.* The Five Stages of Small Business Growth // Harvard Business Review. 1983. Vol. 61. N 3. P. 30–50.

*Clark B.* The Organizational Saga in Higher Education // Administrative Science Quarterly. 1972. Vol. 17. N 2. P. 178–184.

*Clausen J.* The Life Courser: A Sociological Perspective. Englewood Cluffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.

*Cliff J. E.* Does One Size Fit all? Exploring the Relationship between Attitudes towards Growth, Gender, and Business Size // Journal of Business Venturing. 1998. Vol. 13. N 6. P. 523–542.

*Clifford D. K., Cavanaugh R. E.* The Winning Performance. N. Y.: Bantam Books. 1985.

*Coale A. J.* The Growth and Structure of Human Populations. Princeton: Princeton University Press, 1972.

*Cohen D. M.* Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connection // Organization Science. 1991. Vol. 2. N 1. P. 135–139.

*Coleman W.* Biology in the Nineteenth Century Problems of Forms, Function, and Transformation. Cambridge: Cambridge University Press, 1971.

*Collins O., Moore D. C.* The Organization Makers. N. Y.: Appleton-Century Crofts, 1970.

*Cooper A. C., Gimeno-Gascon F. J., Woo C. Y.* Initial Human Capital as Predictors of New Venture Performance // Journal of Business Venturing. 1994. Vol. 9. P. 371–395.

*Cope J., Watts G.* Learning by Doing: An Exploration of Experiences, Critical Incidents and Reflection in Entrepreneurial Learning // International Journal of Entrepreneurial Behavior. 2000. Vol. 6. N 3. P. 104–124.

*Coughlan A. T., Schmidt R. M.* Executive Compensation, Management Turnover and Firm Performance: an Empirical Investigation // Journal of Accounting and Economics. 1985. Vol. 7. April. P. 43–66.

*Covin J. G., Slevin D. P.* High Growth Transitions: Theoretical Perspectives and Suggested Directions // Entrepreneurship 2000 / Eds. D. L. Sexton, R. W. Smilor. Chicago: Upstart, 1997. P. 99–126.

*Cowan D. A.* Developing a Classification Structure of Organizational Problems: An Empirical Investigation // Academy of Management Journal. 1990. Vol. 33. N 2. P. 366–390.

*Cowling M.* The Growth-Profit Nexus // Small Business Economics. 2004. Vol. 22. N 1. P. 1–9.

Cox L. W., Camp S. M., Ensley M. D. Does It Pay to Grow? The Impact of Growth on Profitability and Wealth Creation: Paper Presented at the Babson College/Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference. Boulder, Colorado, 2002.

Cressy R., Olofsson C. The Financial Conditions for Swedish SMEs: Survey and Research Agenda // *Small Business Economics*. 1996. Vol. 9. N 2. P. 179–194.

Cyert R. The Management of Universities of Constant or Decreasing Size // *Public Administration Review*. 1978. Vol. 38. N 4. P. 344–349.

D'Aunno T., Zuckerman H. A Life Cycle Model of Organizational Federations: The Case of Hospitals // *Academy of Management Review*. 1987. Vol. 12. N 3. P. 259–261.

Daft R. Organization Theory and Design. St. Paul, MN: West, 1986.

Daily C. M., Dalton D. R. Financial Performance of Founder-Managed Versus Professionally-Managed Corporations // *Journal of Small Business Management*. 1992. Vol. 30. N 2. P. 25–34.

Dalton D. R., Kesner I. F. Organizational Performance as an Antecedent of Inside / Outside Chief Executive Succession: An Empirical Assessment // *Academy of Management Journal*. 1985. Vol. 28. N 4. P. 749–762.

Davidsson P. Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth: Doctoral Dissertation. Stockholm: Stockholm School of Economics, 1989a.

Davidsson P. Entrepreneurship — and After? A Study of Growth Willingness in Small Firms // *Journal of Business Venturing*. 1989b. Vol. 4. N 3. P. 211–226.

Davidsson P. Continued Entrepreneurship: Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth // *Journal of Business Venturing*. 1991. Vol. 6. N 6. P. 405–429.

Davidsson P. The Domain of Entrepreneurship Research: Some Suggestions // *Cognitive Approaches to Entrepreneurship Research* / Eds. J. Katz, D. Shepherd. Vol. 6. Oxford, UK: JAI Press, 2003. P. 315–372.

Davidsson P. Researching Entrepreneurship. N. Y.: Springer, 2004.

Davidsson P., Delmar F. High-Growth Firms and Their Contribution to Employment: The Case of Sweden 1987–96. Paris: OECD Working Party on SMEs, 1997.

Davidsson P., Delmar F. Some Important Observations Concerning Job Creation by Firm Size and Age // *Renaissance der KMU in einer globalisierten Wirtschaft* / Ed. by H. J. Pleitner. St. Gallen: KMU Vlg HSG, 1998. P. 57–67.

Davidsson P., Delmar F. Hunting for New Employment: The Role of High-Growth Firms // *Small Firms and Economic Development in Deve-*

loped and Transition Economies: A Reader / Eds. D. Kirby, A. Watson. Aldershot, UK: Ashgate, 2003. P. 7–20.

*Davidsson P., Henreksson M.* Institutional Determinants of the Prevalence of Startups and High-Growth Firms: Evidence from Sweden // *Small Business Economics*. 2002. Vol. 19. N 2. P. 81–104.

*Davidsson P., Wiklund J.* Conceptual and Empirical Challenges in the Study of Firm Growth // *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship* / Eds. D. Sexton, H. Landstrom. Oxford, MA: Blackwell Business, 2000. P. 26–44.

*Davidsson P., Delmar F., Wiklund J.* Entrepreneurship as Growth; Growth as Entrepreneurship // *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* / Eds. M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, D. L. Sexton. Oxford, UK: Blackwell, 2002. P. 328–342.

*Davidsson P., Kirchoff B., Hatemi A., Gustavsson H.* Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data // *Journal of Small Business Management*. 2002. Vol. 40. N 4. P. 332–349.

*Davidsson P., Steffens P., Fitzsimmons J.* Growing Profitable or Growing from Profits: Putting the Horse in Front of the Cart?: Paper Presented at the Academy of Management Meeting. Honolulu, 2005.

*Day D. V., Lord R. G.* Expertise and Problem Categorization: The Role of Expert Processing in Organizational Sense-Making // *Journal of Management Studies*. 1992. Vol. 29. January. N 1. P. 35–47.

*Deal T., Kennedy A.* Corporate Cultures. Reading, MA: Addison Wesley, 1982.

*Dearborn D. C., Simon H. A.* Selective Perception: A Note on the Departmental Identifications of Executives // *Sociometry*. 1958. Vol. 21. P. 366–390.

*Delmar F.* Measuring Growth: Methodological Considerations and Empirical Results // *Entrepreneurship and SME Research: On Its Way to the Next Millennium* / Eds. R. Donckels, A. Miettinen. Aldershot, UK and Brookfield, VA: Ashgate. 1997. P. 190–216.

*Delmar F., Davidsson P.* Firm Size Expectations of Nascent Entrepreneurs // *Frontiers of Entrepreneurship Research* / Eds. P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, S. Manigart, C. Mason, G. D. Meyer, H. J. Sapienza, K. G. Shaver. Vol. 19. Wellesley, MA: Babson College, 1999. P. 90–104.

*Delmar F., Shane S.* What Founders Do: A Longitudinal Study of the Start-Up Process: Paper Presented at the Babson College/Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference. Wellesley, MA, 2002.

*Delmar F., Wiklund J.* The Effect of the Entrepreneur's Growth Motivation on Subsequent Growth: A Longitudinal Study: Paper Presented at the Academy of Management Meeting. Seattle, 2003.

- Delmar F., Davidsson P., Gartner W.* Arriving at the High-Growth Firm // *Journal of Business Venturing*. 2003. Vol. 18. N 2. P. 189–216.
- Dennis W. J., Solomon G.* Changes in Intention to Grow over Time: Paper presented at the Babson/Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference. Jonkoping, Sweden, 2001.
- Denison D.* Bringing Corporate Culture to the Bottom Line // *Organizational Dynamics*. 1984. Vol. 13. N 2. P. 5–22.
- Dess G. G., Beard D. W.* Dimensions of Organizational Task Environments // *Administrative Science Quarterly*. 1984. Vol. 29. N 1. P. 52–73.
- Djankov S., Miguel E., Qian Y., Roland G., Zhuravskaya E.* Who are Russia's Entrepreneurs? // *Journal of the European Economic Association*. 2005. Vol. 3. N 2–3. P. 587–597.
- Dodge H. R., Robbins J. E.* An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival // *Journal of Small Business Management*. 1992. Vol. 30. N 1. P. 27–37.
- Dodge H. R., Fullerton S., Robbins J. E.* Stage of the Organizational Life Cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Businesses // *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. N 2. P. 121–134.
- Doktor R., Tung R., Glinow M.* Incorporating International Dimensions in Management Theory Building // *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16. N 2. P. 259–261.
- Donckels R., Lambrecht J.* Networks and Small Business Growth: An Explanatory Model // *Small Business Economics*. 1995. Vol. 7. N 4. P. 273–289.
- Dorsey T.* Operating Guidelines for Effective Venture Capitalists and Entrepreneurs: Planning, Decision-Making, and Control // *Journal of Small Business Economics*. 1979. Vol. 3. P. 185–196.
- Downs A.* Inside Bureaucracy. Boston: Little Brown, 1967.
- Drazin R., Kazanjian R. K.* A Reanalysis of Miller and Friesen's Life-Cycle Data // *Strategic Management Journal*. 1990. Vol. 11. N 4. P. 319–325.
- Drucker P.* The Practice of Management. N. Y.: Harper & Brothers, 1954.
- Drucker P.* Innovation and Entrepreneurship. N. Y.: Harper & Row, 1985.
- Duncan C., Flamholtz E.* Making the Transition from Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm // *Management Review*. 1982. Vol. 71. N 1. P. 57–62.
- DuRietz A., Henrekson M.* Testing the Female Underperformance Hypothesis // *Small Business Economics*. 2000. Vol. 14. N 1. P. 1–10.

*Dutton J. E., Duncan R. B.* The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis // *Strategic Management Journal*. 1987. Vol. 8. N 3. P. 517–554.

*Dutton J. E., Jackson S. E.* Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action. // *Academy of Management Review*. 1987. Vol. 12. N 1. P. 76–90.

*Dyer W. G., Jr.* *Cultural Change in Family Firms*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

*Ebert C.* Understanding the Product Life Cycle: Four Key Requirements Engineering Techniques // *IEEE Software*. 2006. Vol. 23. May–June. N 3. P. 19–25.

*Eisenhardt K. M., Schoonhoven C. B.* Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment and Growth among US Semiconductor Ventures, 1978–1988 // *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35. N 3. P. 504–530.

*Eitzen R., Yetman N.* Managerial Change, Longevity and Organizational Effectiveness // *Administrative Science Quarterly*. 1972. Vol. 17. N 1. P. 110–116.

*Elenkov D. S.* Can American Management Concepts Work in Russia // *California Management Review*. 1998. Vol. 40. N 4. P. 133–156.

*Elder G. H., Jr.* Approaches to Social Change and the Family // *American Journal of Sociology*. 1978. Vol. 84. N 1. P. 31–38.

*Erikson E. H.* *Childhood and Society*. 2<sup>nd</sup> ed. N. Y.: Norton, 1963.

*Erikson E. H.* Life Cycle // *International Encyclopedia of the Social Science* / Eds. D. L. Sills, R. K. Merton. N. Y.: MacMillan and Free Press, 1968. P. 286–292.

*Ensley M. D., Pearson A. W., Amason A. S.* Understanding the Dynamics of New Venture Top Management Teams: Cohesion, Conflict and New Venture Performance // *Journal of Business Venturing*. 2002. Vol. 17. N 4. P. 365–386.

*Farrell L.* Growing Pains // *Across the Board*. 2004. Vol. 41. July–August. N 4. P. 65–66.

*Featherman D. L.* The Life-Span Perspective in Social Science Research // *Life-Span Development and Behavior* / Eds. P. B. Baltes, O. G. Brim, Jr. N. Y.: Academic, 1983.

*Featherman D. L.* Biography, society and history: Individual development as a population process // *Human Development and the Life Course: Multidisciplinary Perspectives* / Eds. A. B. Sorensen, F. Weinert, L. Sherrod. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1986. P. 99–149.

*Featherman D. L., Hauser R. M.* *Opportunity and Change*. N. Y.: Academic, 1978.



*Featherman D. L., Lerner R. M.* Ontogenesis and Sociogenesis: Problem for Theory and Research about Development and Socialization over the Lifespan // *American Sociological Review*. 1985. Vol. 50. N 5. P. 659–676.

*Ference T. P., Stoner J. A. F., Warren E. K.* Managing the Career Plateau // *Academy of Management Review*. 1977. Vol. 2. N 4. P. 602–612.

*Fey C., Adaeva M., Vitkovskaia A.* Developing a Model of Leadership Styles: What Works Best in Russia? Working Paper N 001–103R1. SPb.: Stockholm School of Economics in St Petersburg, 2001.

*Fichman M., Levinthal D. A.* Honeymoons and Liability of Adolescence: A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships // *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16. N 2. P. 442–468.

*Filley A. C.* Theory of Small Business and Divisional Growth: Doctoral Dissertation. Ohio State University, 1962.

*Fischer E., Reuber R., Dyke L.* A Theoretical Overview and Extension of Research on Sex, Gender, and Entrepreneurship // *Journal of Business Venturing*. 1993. Vol. 8. N 2. P. 151–168.

*Flamholtz E. G.* Managing the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

*Flamholtz E. G., Randle Y.* Growing Pains: How to Make the Transition from Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

*Flamholtz E., Randle Y.* Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

*Fombrun C. J., Wally S.* Structuring Small Firms for Rapid Growth // *Journal of Business Venturing*. 1989. Vol. 4. N 2. P. 107–222.

*Fox H. W.* Profit Pointers for Product Managers // *Advanced Management Journal*. 1973. Vol. 38. N 2. P. 32–36.

*Fox H. W.* Systematic Companywide Adaptations to Changing Conditions // *Management International Review*. 1975. Vol. 15. N 6. P. 83–94.

*Florida R., Kenney M.* Venture-Capital Financed Innovation and Technology Change in the USA // *Research Policy*. 1988. Vol. 17. P. 119–137.

*Flynn D. M.* Sponsorship and the Survival of New Organizations // *Journal of Small Business Management*. 1993. Vol. 31. N 1. P. 51–63.

*Flynn D. M.* Life Cycles of New Venture Organizations: Different Factors Affecting Performance // *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 2001. Vol. 6. N 1. P. 41–59.

*Freeman J.* Review of Organizations and Environments // *American Journal of Sociology*. 1981. Vol. 86. P. 1447–1450.

*Freeman J., Carroll G, Hannan M.* The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates // *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48. N 5. P. 692–710.

*Fried V. H., Hisrich R. D.* The Venture Capitalist: A Relationship Investor // *California Management Review*. 1995. Vol. 37. N 2. P. 101–113.

*Friedman M.* The Theory of the Consumption Function. N. Y.: Princeton University Press, 1957.

*Fuchs V. R.* How We Live. Cambridge: Harvard University Press, 1983.

*Furtado E. P., Karan V.* Causes, Consequences, and Shareholder Wealth Effects of Management Turnover: A Review of the Empirical Evidence // *Financial Management*. 1990. Vol. 19. N 2. P. 60–75.

*Galbraith J.* The New Industrial State. Boston, 1967.

*Galbraith J. R.* The Stages of Growth // *Journal of Business Strategy*. 1982. Vol. 3. N 4. P. 70–79.

*Gamson W., Scotch N.* Scapegoating in Baseball // *American Journal of Sociology*. 1964. Vol. 70. P. 69–76.

*Garnsey E.* A Theory of the Early Growth of the Firm // *Industrial and Corporate Change*. 1998. Vol. 7. N 3. P. 523–556.

*Gartner W.* A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation // *Academy of Management Review*. 1985. Vol. 10. N 4. P. 696–706.

*Gartner W. B.* «Who is an Entrepreneur» is the Wrong Question // *American Small Business Journal*. 1988. Vol. 12. N 4. P. 11–31.

*Gartner W. B., Carter N.* Entrepreneurial Behavior and Firm Organising Processes // *Handbook of Entrepreneurship Research* / Eds. Z. J. Acs, D. B. Audretsch. Dordrecht, NL: Kluwer, 2003. P. 195–221.

*Gartner W. B., Shaver K. G., Carter N. M., Reynolds P. D.* (Eds.). *Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Creation*. Thousand Oaks, CA.: Sage, 2004.

*Gartner W., Starr J., Bhat S.* Predicting New Venture Survival: An Analysis of «Anatomy of a Start-Up» Cases from *INC Magazine* // *Journal of Business Venturing*. 1998. Vol. 14. P. 215–232.

*Gersick C.* Pacing Strategic Change: The Case of a New Venture // *Academy of Management Journal*. 1994. Vol. 37. N 1. P. 9–45.

*Gershtein M., Reisman H.* Strategic Selection: Matching Executives to Business Conditions // *Sloan Management Review*. 1983. Vol. 24. Winter. N 2. P. 33–49.

*Ghemawat P., Stander H. J., III.* Nucor at a Cross-Roads // *Harvard Business School Case* N 9-793-039. Boston, MA: Harvard University, 1993.

*Gibb A. A., Davies L. G.* In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models of the Small Business // *International Small Business Journal*. 1990. Vol. 9. N 1. P. 15–31.

*Gilson S. C.* Management Turnover and Financial Distress // Working Paper. December . University of Texas, Austin, 1989.

*Goel R. K., Hazan I.* Funding New Ventures: Some Strategies for Raising Early Finance // *Applied Financial Economics*. 2004. Vol. 14. N 11. P. 773–778.

*Gordon G. E., Rosen N.* Critical Factors in Leadership Succession // *Organizational Behavior and Human Performance*. 1981. Vol. 27. N 2. P. 227–254.

*Gouldner A.W.* Patterns of Industrial Bureacracy. N. Y.: Free Press, 1954.

*Gray C.* Entrepreneurial Motivation and the Smaller Business: Paper Presented at the 15th IAREP Colloquium. Exeter, UK, 1990.

*Grebenik E., Hohn C., Mackensen R.* Later Phases of the Family Cycle: Demographic Aspects. Oxford: Clarendon, 1989.

*Green R., David J., Dent M., Tyshkovsky A.* The Russian Entrepreneur: A Study of Psychological Characteristics // *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. 1996. Vol. 2. N 1. P. 49–58.

*Greening D., Barringer B.* A Qualitative Study of Managerial Challenges Facing Small Business geographic expansion // *Journal of Business Venturing*. 1996. Vol. 11. N 4. P. 233–256.

*Greiner L. E.* Evolutions and Revolutions as Organizations Grow // *Harvard Business Review*. 1972. Vol. 50. N 4. P. 37–46. (Русск. пер.: Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 4. С. 76–94.)

*Greiner L. E.* Revolution is Still Inevitable // *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76. N 3. P. 62–63.

*Grimm C., Smith K.* Strategy as action: industry rivalry and coordination. St. Paul, MN: West Publishing Co., 1997.

*Gruber M.* Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Evidence // *Schmalenbach Business Review*. 2004. Vol. 56. N 2. P. 164–199.

*Grusky O.* Reply to Scapegoating in Baseball // *American Journal of Sociology*. 1964. Vol. 70. P. 72–76.

*Guest R. H.* Managerial Succession in Complex Organizations // *American Journal of Sociology*. 1962. Vol. 68. P. 47–54.

*Gupta A. K.* Contingency Linkages between Strategy and General Manager Characteristics: A Conceptual Examination // *Academy of Management Review*. 1984. Vol. 9. N 3. P. 399–412.

*Gupta Y., Chin D.* Organizational Life Cycle and Organizational Strategic Orientation: An Empirical Examination // *International Journal of Management*. 1992. Vol. 9. P. 215–227.

*Gupta Y., Chin D.* Organizational Life Cycle: A Review and Proposed Directions for Research // *Mid-Atlantic Journal of Business*. 1994. N 3. P. 269–294.

*Gupta Y., Chin D.* Strategy Making and Environment: An Organizational Life Cycle Perspective // *Technovation*. 1993. Vol. 13. N 1. P. 27–44.

*Haire M.* Biological Models and Empirical History of the Growth of Organizations // *Modern Organizational Theory* / Ed. by M. Haire. N. Y.: John Wiley and Sons, 1959. P. 272–306.

*Hall R.* A System of Pathology of an Organization: The Rise and Fall of the Old Saturday Evening Post // *Administrative Science Quarterly*. 1976. Vol. 21. N 2. P. 185–221.

*Hall D., Masfield R.* Organizational and Individual Response to External Stress // *Administrative Science Quarterly*. 1971. Vol. 16. N 4. P. 533–547.

*Hambrick D. C., Crozier L. M.* Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth // *Journal of Business Venturing*. 1985. Vol. 1. N 1. P. 31–45.

*Hambrick D. C., Mason P. A.* Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers // *Academy of Management Review*. 1984. Vol. 9. N 2. P. 193–206.

*Handler W. C.* Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-Generation Family Members // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1990. Vol. 15. N 1. P. 37–51.

*Handler W. C., Kram K. E.* Succession in Family Firms: The Problem of Resistance // *Family Business Review*. 1988. Vol. 1. N 4. P. 361–381.

*Hanks S. H.* The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process // *Journal of Small Business Strategy*. 1990. Vol. 1. N 1. P. 1–12.

*Hanks S. H., Chandler G. N.* Patterns of Formalization in Emerging Eusiness Ventures // *Frontiers of Entrepreneurship Research*. 1995 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.babson.edu/>

*Hanks S., Watson C., Jansen E., Chandler G.* Tightening the Life-Cycle Construct: a Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1993. Vol. 18. N 2. P. 5–30.

*Hannan M. T.* Rethinking Age Dependence in Organizational Mortality: Logical Formalizations // *American Journal of Sociology*. 1998. Vol. 104. N 1. P. 126–164.

*Hannan M., Freeman J.* Structural Inertia and Organizational Change // *American Sociological Review*. 1984. Vol. 29. P. 149–164.

*Hannan M. T., Freeman J. H.* The Population Ecology of Organizations // *American Journal of Sociology*. 1977. Vol. 82. March. N 5. P. 929–964. (Рус. пер.: Ханнан М. Т., Фримен Дж. Экология организационных популяций // *Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2004. Вып. 3. С. 143–185.)

*Hannan M. T., Freeman J. H.* Internal Politics of Growth and Decline // *Environments and Organizations* / Eds. M. W. Meyer & Associates. San Francisco: Jossey-Bass, 1978. P. 177–199.

*Hansen E. L.* Entrepreneurial Networks and New Organization Growth // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1995. Vol. 19. N 4. P. 7–19.

*Hareven T. K.* Transitions. The Family and the Life Course in Historical Perspective. N. Y.: Academic, 1978a.

*Hareven T. K.* Cycles, Courses, and Cohorts: Reflections on the Theoretical and Methodological Approaches to the Historical Study of Family Development // *Journal of Sociology History*. 1978b. Vol. 12. September. P. 97–109.

*Harrigan K., Porter M.* End-Game Strategies for Declining Industries // *Harvard Business Review*. 1983. Vol. 61. N 4. P. 111–120.

*Harris M. L., Gibson S. G.* Determining the Common Problems of Early Growth Small Businesses in Eastern North Carolina // *S.A.M. Advanced Management Journal*. 2006. Vol. 71. Spring. N 2. P. 39–46.

*Haveman H. A., Khaire M. V.* Survival beyond Succession? The Contingent Impact of Founder Succession on Organizational Failure // *Journal of Business Venturing*. 2004. Vol. 19. N 3. P. 437–463.

*Helfat C. E., Eisenhardt K. M.* Inter-Temporal Economies of Scope, Organizational Modularity, and the Dynamics of Diversification // Working Paper. Tuck School of Business at Dartmouth, 2002.

*Helfat C. E., Peteraf M. A.* The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles // *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24. N 10. P. 997–1010.

*Helfat C. E., Raubitschek R. S.* Product Sequencing: Co-evolution of Knowledge, Capabilities and Products // *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. N 10–11. P. 961–980.

*Helmich D. L.* Organizational Growth and Succession Patterns // *Academy of Management Journal*. 1974. Vol. 17. P. 771–775.

*Hershon S. A.* The Problems of Management Succession in Family Business. Ph.D. Dissertation. Harvard University, 1975.

*Hofer C.* Turnaround Strategies // *Journal of Business Strategy*. 1980. N 1. P. 19–31.

*Hofer C. W., Charan R.* The Transition to Professional Management: Mission Impossible? // American Journal of Small Business. 1984. Vol. 9. N 1. P. 1–11.

*Hofer C. W., Sandberg W. R.* Improving New Venture Performance: Some Guidelines of success // American Journal for Small Business. 1987. Vol. 12. N 1. P. 11–25.

*Hofstede G.* Culture's Consequences. Newbury Park, CA: Sage, 1980.

*Hogan D. P.* The Variable Order of Events in the Life Course // American Sociological Review. 1978. Vol. 43. N 4. P. 573–586.

*Hoy F.* The complicating factor of life cycles in corporate venturing // Entrepreneurship: Theory and Practice. November, 2006. pp. 831–836.

*Hoy F., McDougall P. P., Dsouza D. E.* Strategies and Environments of High Growth Firms // The State of the Art of Entrepreneurship / Eds. D. L. Sexton, J. D. Kasarda. Boston: PWS-Kent Publishing, 1992. P. 341–357.

*Huber G., O'Connel M., Cummings L.* Perceived Environmental Uncertainty: Effects of Information and Structure // Academy of Management Journal. 1975. N 18. P. 725–740.

*Ibeh N.* Toward a Contingency Framework of Export Entrepreneurship: Conceptualizations and Empirical Evidence // Small Business Economics. 2003. Vol. 20. N 1. P. 49–68.

*Isenberg, D. J.* How Senior Managers Think // Harvard Business Review. 1984. Vol. 62. N 6. P. 81–90.

*Jack L. S., Anderson R. A.* The Effects of Embeddedness on the Entrepreneurial Process // Journal of Business Venturing. 2002. Vol. 1.

*Jarillo J. C.* Entrepreneurship and Growth: The Strategic Use of External Resources // Journal of Business Venturing. 1989. Vol. 4. N 2. P. 133–147.

*Jenkins M., Johnson G.* Entrepreneurial Intentions and Outcomes: A Comparative Causal Mapping Study // Journal of Management Studies. 1997. Vol. 34. N 6. P. 895–920.

*Johanson J., Vahlne J.-E.* The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments // Journal of International Business Studies. 1977. Vol. 8. N 1. P. 23–32.

*Johanson J., Wiedersheim-Paul F.* Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases // Journal of Management Studies. 1975. Vol. 12. N 3. P. 305–322.

*Jovanovic B.* Selection and the Evolution of Industry // Econometrica. 1982. Vol. 50. N 3. P. 649–670.

*Johannisson B.* Personal Networks in Emerging Knowledge-Based Firms: Spatial and Functional Patterns // *Entrepreneurship and Regional Development*. 1998. Vol. 10. N 4. P. 297–312.

*Jovanovic B., MacDonald G.* The Life Cycle of a Competitive Industry // *Journal of Political Economy*. 1994. Vol. 102. N 2. P. 322–347.

*Joyner B. E.* Key Tasks and Behaviors of Founding Entrepreneurs During Successful New Venture Creation and Development: An Exploratory Study. Unpublished Doctoral dissertation. The University of Georgia, Athens, 1995.

*Julien P.-A., Ramangalahy C.* Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs: An Empirical Investigation of the Impact of Their Export Information Search and Competences // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2003. Vol. 27. N 3. P. 227–245.

*Katz D., Kahn R. L.* The Social Psychology of Organizations. N. Y.: Wiley, 1978.

*Kaulio M.* Initial Conditions or Process of Development? Critical Incidents in the Early Stages of New Ventures // *R&D Management*. 2003. Vol. 33. N 2. P. 165–175.

*Kazanjian R. K.* Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology — Based New Ventures // *Academy of Management Journal*. 1988. Vol. 31. N 2. P. 257–279.

*Kets de Vries M.* The Dark Side of CEO Succession // *Harvard Business Review*. 1988. Vol. 66. N 1. P. 56–60.

*Killing J. P.* Diversification Through Licensing // *R&D Management*. 1978. Vol. 8. N 3. P. 159–163.

*Kilmann R., Saxton M.* Kilman-Saxton culture-gap survey. 1983. Pittsburgh: Organizational Design Consultants.

*Kilmann R. H., Mitroff I. I.* Problem Defining and the Consulting / Intervention Process // *California Management Review*. 1979. Vol. 21. N 3. P. 26–33.

*Kimberly J. R.* Issues in Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization // *Academy of Management Journal*. 1979. Vol. 22. P. 437–457.

*Kimberly J. R., Miles R. H.* The Organizational Life Cycle. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.

*Kiriri P. N.* Business Planning: A Typology for Small and Medium Enterprise (SME) Life Cycle Stages. Doctoral Dissertation. Southern Cross University, Lismore, 2002.

*Klofsten M.* New Venture Ideas: An Analysis of Their Origin and Early Development // *Technology Analysis & Strategic Management*. 2005. Vol. 17. N 1. P. 105–119.

*Koberg C. S.* Facilitators of Organizational Innovation: The Role of Life-Cycle Stage // *Journal of Business Venturing*. 1996. Vol.11. N 2. P. 133–149.

*Kolvereid L., Bullvag E.* Growth Intentions and Actual Growth: The Impact of Entrepreneurial Choice // *Journal of Enterprising Culture*. 1996. Vol. 4. N 1. P 1–17.

*Kraemer T. D., Venkataraman S.* Extraordinary Feats of Entrepreneurial Enterprise: Strategies for Rapid, Sustained Growth // *Entrepreneurship in a Global Context* / Eds. S. Birley, I. C. MacMillan. London: Routledge, 1997. P. 82–107.

*Kroeger C. V.* Managerial Development in the Small Firm // *Business Horizons*. 1974. Vol. 17. N 1. P. 41–47.

*Kunkel S. W.* The Impact of Strategy and Industry Structure on New Venture Performance. Unpublished Doctoral Dissertation, the University of Georgia, Athens, 1991.

*Laitinen K. E.* Prediction of Failure of a Newly Founded Firm // *Journal of Business Venturing*. 1992. Vol. 11. N 4. P. 323–340.

*Langer E. J., Imber L. G.* When Practice Makes Imperfect Debilitating Effects of Over-learning // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1979. Vol. 37. N 11. P. 2014–2024.

*Lansberg I.* The Succession Conspiracy // *Family Business Review*. 1988. Vol. 1. N 2. P. 119–143.

*Lawrence P., Lorsch J.* Organization and Environment. Boston, MA: Harvard University Press, 1967.

*Lawton J.* Exit Strategies: What's Yours? 1997 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [EntreWorld.org](http://EntreWorld.org)

*Leibowitz L.* Dilemma for Social Evolution. The Impact of Darwin // *Journal Theory Biology*. 1969. N 25. P. 255–275.

*Leontiades M.* Choosing the Right Manager to Fit the Strategy // *The Journal of Business Strategy*. 1982. Vol. 3. N 2. P. 58–69.

*Lester D.* An American Entrepreneur Manages across the Life Cycle // *Journal of Business & Entrepreneurship*. 2004. Vol. 16. N 1. P. 104–118.

*Lester D., Parnell J.* A Strategic Interpretation of Organization Life Cycle// *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. 1999. Vol. 5. N 1. P. 14–32.

*Lester D., Parnell J.* Aligning Factors for Successful Organizational Renewal // *The Leadership and Organization Development Journal*. 2002. Vol. 23. N 2. P. 60–67.

*Lester D., Parnell J.* The Complete Life Cycle of a Family Business // *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. 2006. Vol. 11. N 3. P. 3–22.



*Lester D. L., Parnell J. A., Carraher A.* Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale // *The International Journal of Organizational Analysis*. 2003. Vol. 11. N 4. P. 339–354.

*Levie J.* Patterns of Growth and Performance: An Empirical Study of Young, Growing Ventures in France, Ireland and Scotland // *Frontiers of Entrepreneurship* // Eds. R. P. D., W. Bygrave, N. M. Carter, P. Davidsson, W. B. Gartner, C. Mason, P. P. McDougall. Wellesley: Babson College, 1997. P. 419–443.

*Levine C.* Organizational Decline and Cutback Management // *Public Administration Review*. 1978. Vol. 38. N 4. P. 316–324.

*Levinson D. J.* A Conception of Adult Development // *American Psychologist*. 1986. Vol. 41. N 1. P. 3–13.

*Levitt T.* Exploit the *Product Life Cycle* // *Harvard Business Review*. 1965. Vol. 43. November-December. N 6. P. 81–94.

*Lichtenstein B., Brush C.* How Do «Resource Bundles» Develop and Change in New Ventures? A Dynamic Model and Longitudinal Exploration // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2001. P. 37–58.

*Lim W., Tang C.* Optimal Product Rollover Strategies // *European Journal of Operational Research*. 2006. Vol. 174. N 2. P. 905–922.

*Lippitt G. L., Schmidt W. A.* Crisis in a Developing Organization // *Harvard Business Review*. 1967. Vol. 45. N 6. P. 102–112.

*Lodahl T., Mitchell S.* Drift in the Development of Innovative Organizations // *The Organizational Life Cycle* / Eds. J. Kimberly, R. Miles. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1980. P. 184–207.

*Lorange P., Nelson R.* How to Recognize and Avoid Organizational Decline // *Sloan Management Review*. 1987. Vol. 28. N 3. P. 41–48.

*Lounsbury M., Glynn M.* Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources // *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. P. 545–564.

*Low M. B., MacMillan I. C.* Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges // *Journal of Management*. 1988. Vol. 14. N 2. P. 139–161.

*Lumpkin G. T., Dess G. G.* Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance // *Academy of Management Review*. 1996. Vol. 21. N 1. P. 135–172.

*Lumpkin G. T., Dess G. G.* Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle // *Journal of Business Venturing*. 2001. Vol. 16. N 5. P. 429–451.

*Lyden F.* Using Parsons' Functional Analysis in the Study of Public Organizations // *Administrative Science Quarterly*. 1975. Vol. 20. N 1. P. 59–70.

- Mace M.* Directors: Myth and Reality. Cambridge, MA, 1971.
- Madsen T. K., Servais, P.* The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? // *International Business Review*. 1997. Vol. 6. N 3. P. 82–93.
- Maier N. R. F., Hoffman L. R.* Types of Problems Confronting Managers // *Personnel Psychology*. 1964. Vol. 17. P. 261–269.
- Man T., Lau T., Chan K. F.* The Competitiveness of Small and Medium Enterprises: A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies // *Journal of Business Venturing*. 2002. Vol. 17. N 2. P. 123–142.
- Markman D., Balkin G. B., Baron D. A. R.* Inventors and New Venture Formation: The Effects of General Self-Efficacy and Regretful Thinking // *Entrepreneurship, Theory and Practice*. 2003. Vol. 27.
- March G. J.* Exploration and Exploitation in Organization Learning // *Organization Science*. 1991. Vol. 2. N 1. P. 71–87.
- March J. G., Simon H. A.* Organizations. N. Y.: John Wiley & Sons, 1958.
- Marini M. M.* The Order of Events in the Transition to Adulthood // *Sociology Education*. 1984. Vol. 57. N 2. P. 63–84.
- Maritan C. A., Brush T. H.* Heterogeneity and Transferring Practices: Implementing Flow Manufacturing in Multiple Plants // *Strategic Management Journal*. 2003. Special Issue. Vol. 24. N 10. P. 945–959.
- Markman G. D., Gartner W. B.* Is Extraordinary Growth Profitable? A Study of Inc. 500 High-Growth Companies // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2002. Vol. 27. N 1. P. 65–75.
- Mason R. S.* Product Maturity and Marketing Strategy // *European Journal of Marketing*. 2001. Vol. 10. N 1. P. 36–47.
- Masurel E., Montfort K.* Life Cycle Characteristics of Small Professional Service Firms // *Journal of Small Business Management*. 2006. Vol. 44. N 3. P. 461–473.
- Mayr R.* The Growth of Biological Thought. Diversity, Evolution, and Inheritance. Cambridge, MA: Belknap, 1982.
- McCann J.* Patterns of Growth, Competitive Technology, and Financial Strategies in Young Ventures // *Journal of Business Venturing*. 1991. Vol. 6. N 3. P. 198–208.
- McCurdy H.* Organizational Decline: NASA and the Life Cycle of Bureaus // *Public Administration Review*. 1991. Vol. 51. N 4. P. 308–315.
- McDougall P. P.* An Analysis of Strategy, Entry Barriers, and Origin as Factor Explaining New Venture Performance: Unpublished Doctoral Dissertation. University of South Carolina, Columbia, 1987.
- McDougall P., Covin J., Robinson R., Herron L.* The Effect of Industry Growth and Strategic Breadth on New Venture Performance and Strategy Content // *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. N 7. P. 537–554.

*McDougall P. P., Oviatt B. M.* International Entrepreneurship Literature in 1990s and Directions for Future Research // *Entrepreneurship 2000* / Eds. D. L. Sexton, R. W. Smilor. Chicago, IL: Upstart, 1997. P. 291–320.

*McDougall P. P., Shane S., Oviatt B. M.* Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research // *Journal of Business Venturing*. 1994. Vol. 9. N 5. P. 469–487.

*McEachern W. A.* Managerial Control and Performance. Lexington: D.C. Heath, 1977.

*McGee J. E., Dowling M. A., Megginson W. L.* Cooperative Strategy and New Venture Performance: The Role of Business Strategy and Management Experience // *Strategic Management Journal*. 1995. Vol. 16. P. 565–580.

*McGrath R. G.* Options and the Entrepreneur: Toward a Strategic Theory of Entrepreneurial Behavior. Working Paper. N. Y.: Columbia University, 1996.

*Melin L.* Internationalization as Strategy Process // *Strategic Management Journal*. 1992. Vol. 13. P. 161–179.

*Mendelson H.* Organizational Architecture and Success in the Information Technology Industry // *Management Science*. 2000. Vol. 46. N 4. P. 513–529.

*Meyer G. D., Neck H. M., Meeks M. D.* The Entrepreneurship-Strategic Management Interface // *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* / Eds. M. A. Hitt, R. D. Ireland, M. S. Camp, D. S. Sexton. Oxford, UK: Blackwell, 2002. P. 19–44.

*Michailova S.* Contrasts in Culture: Russian and Western Perspectives on Organizational Change // *Academy of Management Executive*. 2000. Vol. 14. N 4. P. 99–112.

*Midgley D. F.* Toward a Theory of the Product Life Cycle. Explaining Diversity // *Journal of Marketing*. 1982. Vol. 45. N 4. P. 109–115.

*Miles R. E.* Coffin Nails and Corporate Strategies. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.

*Miles R., Randolph W.* The Organization Game. Santa Monica, CA.: Goodyear, 1979.

*Miles R. E., Snow C. C.* Organizational Strategy, Structure, and Process. N. Y.: McGraw-Hill Book Co., 1978.

*Miles R., Snow C., Sharfman M.* Industry Variety and Performance // *Strategic Management Journal*. 1993. Vol. 14. N 3. P. 163–177.

*Mulford B.* Organizational Life Cycles and the Development of the National College for School Leadership // *Educational Management Administration & Leadership*. 2004. Vol. 32. N 3. P. 309–324.

Miller D. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms // *Management Science*. 1983. Vol. 29. P. 770–791.

Miller D. Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match between Organization and Environment // *Management Science*. 1991. Vol. 37. P. 34–52.

Miller D., Friesen P. H. Momentum and Revolution in Organizational Adaptation // *Academy of Management Journal*. 1980. Vol. 23. P. 591–614.

Miller D., Friesen P. Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate Life Cycle // *Organizational Studies*. 1983. Vol. 4. P. 229–256.

Miller D., Friesen P. H. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle // *Management Science*. 1984. Vol. 30. N 10. P. 1161–1183.

Miller D., Shamsie J. Learning across the Life Cycle: Experimentation and Performance among the Hollywood Studio Heads // *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. N 8. P. 725–745.

Miller D., Toulouse J. Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms // *Management Science*. 1986. Vol. 32. P. 1389–1409.

Miner J. The Miner Sentence Completion Scale: A Reappraisal // *Academy of Management Journal*. 1978. Vol. 21. P. 283–294.

Mintzberg H. Strategy Making in Three Models // *California Management Review*. 1973. Vol. 16. P. 44–53.

Mintzberg H. Power and Organizational Life Cycles // *Academy of Management Review*. 1984. Vol. 9. P. 207–224.

Mintzberg H., Raisinghani D., Theoret A. The Structure of «Unstructured» Decision Processes // *Administrative Science Quarterly*. 1976. Vol. 21. N 2. P. 246–275.

Mitroff I., Kilmann R. Corporate Tragedies, Product Tampering, Sabotage, and Other Catastrophes. N. Y.: Praeger Publishers, 1984.

Mizruchi M. S. Who Controls Whom? An Examination of Relationship between Management and Boards of Directors in Large American Corporations // *Academy of Management Review*. 1983. Vol. 8. P. 426–435.

Mok A. L., van den Tillaart H. Farmers and Small Businessmen: A Comparative Analysis of Their Careers and Occupational Orientation // *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship* / Eds. R. Donckels, A. Miettinen. Aldershot, UK: Avebury, 1990. P. 203–230.

Moore G. *Crossing the Chasm*. N.Y.: Harper Business, 1991.

Moore G. *Inside the Tornado. Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge*. 2<sup>nd</sup> ed. N. Y.: Harper Business, 1999.

Moore W. L., Tushman M. L. Managing Innovation over the Product Life Cycle // *Reading in the Management of Innovation* / Ed. by M. L. Tushman, W. L. Moore. 1982. P. 131–150.

*Mosakowski E.* Overcoming Resource Disadvantages in Entrepreneurial Firms: When Less Is More // *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* / Eds. M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, D. L. Sexton. Oxford, UK: Blackwell, 2002. P. 106–126.

*Mulford B.* Organizational Life Cycles and the Development of the National College for School Leadership // *Educational Management Administration & Leadership*. 2004. Vol. 32. N 3. P. 309–324.

*Mumford E., Pettigrew A.* Implementing Strategic Decisions. N. Y.: Longman, 1975.

*Murphy M.* Measuring the Family Life Cycle: Concepts, Data and Methods // *Rethinking the Life Cycle* / Eds. A. Bryman, P. Allrt, T. Kell. London: Macmillan, 1987. P. 30–50.

*Nadler G.* Human Purposeful Activities for Classifying Management Problems // *Omega*. 1983. Vol. 11. P. 15–26.

*Nonaka I.* A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation // *Organization Science*. 1994. Vol. 5. N 1. P. 14–37.

*Nooteboom B.* The Dynamic Efficiency of Networks // *Interfirm Networks. Organization and Industrial Competitiveness* / Ed. by A. Grandori. London: Routledge, 1999. P. 91–119.

*Nutt P. C.* Types of Organizational Decision Processes // *Administrative Science Quarterly*. 1984. Vol. 29. N 3. P. 414–450.

*Nystrom P., Starbuck W.* To Avoid Organizational Crises, Unlearn // *Organizational Dynamics*. 1984. P. 53–65.

*O’Gorman C.* Success Strategies in High Growth Small and Medium-Sized Enterprises // *Technology, Innovation and Enterprise* / Eds. D. Jones-Evans, M. Klofsten. London: MacMillan, 1997. P. 179–208.

*Oliver A. L.* Strategic Alliances and the Learning Life-cycle of Biotechnology Firms // *Organization Studies*. 2001. Vol. 22. N 3. P. 467–489.

*Olson M.* A Theory of Groups and Organizations // *Economic Theories of International Politics*. Chicago: Markhman, 1968. P. 139–147.

*Ornstein S., Cron W. L., Slocum J. W., Jr.* Life Stage Versus Career Stage: A Comparative Test of the Theories of Levinson and Super // *Journal of Organizational Behavior*. 1989. Vol. 10. N 2. P. 117–133.

*Ouchi W.* *Theory Z*. Reading, MA: Addison Wesley, 1981.

*Penrose E.* Biological Analogies in the Theory of the Firm // *The American Economic Review*. 1952. Vol. 42. N 5. P. 804–819.

*Penrose E.* *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press, 1959.

*Peters T., Waterman R.* *In Search of Excellence*. N. Y.: Warner Books, 1982. (Рус. пер.: *Питерс Т., Уотерман Р.* В поисках совершенства. М., 2005.)

*Pettigrew A.* On Studying Organizational Cultures // *Administrative Science Quarterly*. 1979. Vol. 24. N 4. P. 570–581.

*Pfeffer J.* Power in Organizations. Boston: Pitman Publishing, 1981.

*Pfeffer J., Salancik G. R.* Organizational Context and the Characteristics and Tenure of Hospital Administrators // *Academy of Management Journal*. 1977. Vol. 20. P. 74–88.

*Porter M. E.* Competitive Strategy. N. Y.: Free Press, 1980.

*Porter L. W.* Organizational Influence Processes. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1983.

*Pounds W. F.* The Process of Problem Finding // *Industrial Management Review*. 1969. Vol. 11. N 1. P. 1–19.

*Powell P. W., Kenneth W. K., Smith-Doerr L.* Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology // *Administrative Science Quarterly*. 1996. Vol. 41. N 1. P. 116–145.

*Prasad A.* Jesus Was Born Jew! Strategy, Religion and the Product Life Cycle // *The Journal of Business Perspective*. 2005. Vol. 9. January–March. N 1. P. 37–46.

*Preston S. H.* Relations between Individual Life Cycles and Population Characteristics // *American Sociology Review*. 1982. Vol. 47. N 2. P. 253–264.

*Probst G., Raub S., Romhardt K.* Managing Knowledge: Building Blocks for Success. Chichester: John Wiley & Sons, 2000.

*Pugh D. S., Hinkson D. J., Hinings C. R., MacDonald K. M., Turner C., Lupton T.* A Conceptual Scheme for Organizational Analysis // *Administrative Science Quarterly*. 1973. Vol. 8. P. 289–315.

*Quinn R. E., Cameron K.* Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness; Some Preliminary Evidence // *Management Science*. 1983. Vol. 29. N 1. P. 33–51.

*Quinn R., Rohrbaugh J.* A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis // *Management Science*. 1983. N 29. P. 363–377.

*Raffa M., Zollo G., Caponi R.* The Development Process of Small Firms // *Entrepreneurship and Regional Development*. 1996. Vol. 8. N 4. P. 359–372.

*Redington E., Vickers D.* Following the Leader: A Guide for Planning Founding Director Transition. Leadership Report N 1. Columbus: The Academy for Leadership and Governance, 2001.

*Reinert G.* Prolegomena to a History of Life-Span Development // See Baltes & Brim. 1979. P. 205–255.

*Reinganum M. R.* The Effect of Executive Succession on Stockholder Wealth // *Administrative Science Quarterly*. 1985. Vol. 30. N 1. P. 46–60.

*Reynolds P. D., Bygrave W. D., Autio E.* GEM 2003 Global Report. Kansas, MO: Kauffman Foundation, 2003.

*Reynolds P. D., White S. B.* The Entrepreneurial Process: Economic Growth, Men, Women, and Minorities. Westport: CT: Quorum Books, 1997.

*Riding A. L., Haines G. J.* Defaulting on Loan Guarantees: Costs and Benefits of Encouraging Early-Stage Growth // *Frontiers of Entrepreneurship Research 1998* / Eds. R. P. D., W. D. Bygrave, N. M. Carter, S. Manigart, G. D. Meyer, K. G. Shaver. Wellesley, MA: Babson College, 1998. P. 504–518.

*Riley M. W.* On the Significance of Age in Sociology // *American Sociology Review*. 1987. Vol. 52. N 1. P. 1–14.

*Roberts E. B., Berry C. A.* Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success // *Sloan Management Review*. 1985. Vol. 26. Spring. P. 3–17.

*Robertson T., Gatignon H.* Competitive Effects on Technology Diffusion // *Journal of Marketing*. 1986. Vol. 50. P. 1–12.

*Robinson K. C.* An Examination of the Influence of Industry Structure on Eight Alternative Measures of New Venture Performance for High Potential Independent New Ventures // *Journal of Business Venturing*. 1999. Vol. 14. N 2. P. 165–187.

*Robinson K. C.* Measures of Entrepreneurial Value Creation: An Investigation of the Impact of Strategy and Industry Structure on the Economic Performance of Independent New Ventures. Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Georgia, Athens. 1995.

*Robinson K. C., McDougall P. P.* Entry Barriers and New Venture Performance: A Comparison of Universal and Contingency Approaches // *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. N 6. P. 659–685.

*Robson P. J. A., Bennett R. J.* SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration // *Small Business Economics*. 2000. Vol. 15. N 3. P. 193–208.

*Rogers E.* Diffusion of Innovation. N. Y.: Free Press, 1962.

*Rollag K.* How Fast Growth Promotes Rapid Socialization in Entrepreneurial Firms // *Frontiers of Entrepreneurship Research 2001* / Eds. W. D. Bygrave, E. Autio, C. G. Brush, P. Davidsson, P. G. Green, P. D. Reynolds, H. J. Sapienza. Wellesley, MA: Babson College, 2001.

*Romanelli E.* Environments and Strategies of Organization Start-Up: Effects on Early Survival // *Administrative Science Quarterly*. 1989. Vol. 34. P. 369–387.

*Ronstadt R. C.* Entrepreneurship: Text, Cases and Notes. Massachusetts: Lord Publishing, 1984.

*Roper S.* Modeling Small Business Growth and Profitability // *Small Business Economics*. 1999. Vol. 13. N 3. P. 235–252.

*Roughgarden J.* Theory of Population Genetics and Evolutionary Ecology: An Introduction. N. Y.: MacMillan, 1979.

*Roure J. B., Keeley R. H.* Predictors of Success in New Technology Based Ventures // Journal of Business Venturing. 1990. Vol. 5. P. 201–220.

*Roure J. B., Maidique M. A.* Linking Prefunding Factors and High-Technology Venture Success: An Exploratory Study // Journal of Business Venturing. 1986. Vol. 1. P. 295–306.

*Rubenson G. C.* Departure of Organizational Founders: Explaining Variance in Founder Tenure, Successor Characteristics, Successor Power and Future Firm Performance. Doctoral dissertation, University of Maryland, College Park, 1989.

*Rubenson G., Gupta A.* The Founder's Disease: Critical Reexamination. Monograph, Salisbury State University. Presented 1990 Babson Conference on Entrepreneurship Research, Wellesley, MA. 1990.

*Rubenson G., Gupta A.* Replacing the Founder: Exploding the Myth of the Entrepreneur's Disease // Business Horizons. 1992. November-December. P. 53–57.

*Rubenson G., Gupta A. K.* The Initial Succession: A Contingency Model of Founder Tenure // Entrepreneurship: Theory and Practice. Winter. 1996. P. 21–35.

*Ruef M., Aldrich H. E., Carter N. M.* The Structure of Organizational Founding Teams: Homophily, Strong Ties, and Isolation among U.S. Entrepreneurs // American Sociological Review. 2003. Vol. 68. N 2. P. 195–222.

*Ruhnka J., Young J.* A Venture Capital Model of the Development Process for New Ventures // Journal of Business Venturing. 1987. Vol. 2. P. 167–184.

*Saffold G.* Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond Strong Culture // Academy of Management Review. 1988. Vol. 13. P. 546–558.

*Samuelsson M.* Modelling the Nascent Venture Opportunity Exploitation Process across Time // Frontiers of Entrepreneurship Research 2001 / Eds. W. D. Bygrave, E. Autio, C. G. Brush, P. Davidsson, P. G. Green, P. D. Reynolds, H. J. Sapienza. Wellesley, MA: Babson College, 2001. P. 66–79.

*Samuelsson M.* Creating New Ventures: A Longitudinal Investigation of the Nascent Venturing Process: Doctoral Dissertation. Jonkoping: Jonkoping International Business School, 2004.

*Sandberg W. R.* The Determinants of New Venture Performance: Strategy, Industry Structure, and Entrepreneur: Unpublished Doctoral Dissertation. Athens: The University of Georgia, 1984.

*Sandberg W. R.* New Venture Performance: The Role of Strategy and Industry Structure. Lexington, MA: Lexington Books, 1986.



*Sandberg W. R., Hofer C. W.* Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure, and the Entrepreneur // *Journal of Business Venturing*. 1987. Vol. 2. N 2. P. 5–28.

*Sapienza H. J., Korsgaard M. A., Forbes D. P.* The Self-Determination Motive and Entrepreneurs' Choice of Financing // *Cognitive Approaches to Entrepreneurship Research* / Eds. J. Katz, D. Shepherd. Vol. 6. Oxford, UK: Elsevier/JAI Press, 2003. P. 107–140.

*Sarasvathy D. S.* Entrepreneurship as a Science of the Artificial // *Journal of Economic Psychology*. 2003. Vol. 24. N 2. P. 203–220.

*Scanlan B.* Maintaining Organizational Effectiveness — a Prescription for Good Health // *Personnel Journal*. 1980. Vol. 59. N 5. P. 381–386.

*Schein E. H.* The Role of the Founder in Creating Organizational Culture // *Organizational Dynamics*. 1983. Vol. 12. Summer. N 1. P. 13–28.

*Schein E.* *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

*Scott W.* The Management of Decline // *Conference Board Record*. 1976. Vol. 8. N 2. P. 56–59.

*Scott B. R., Bruce R.* Five Stages of Growth in Small Business // *Long Range Planning*. 1987. Vol. 20. N 3. P. 45–52.

*Schultz T. W.* *The Economic Value of Education*. N. Y.: Columbia University Press, 1963.

*Seshadri D.* Understanding New Venture Failure Due to Entrepreneur-Organization Goal Dissonance // *Vikalpa*. 2007. Vol. 32. N 1. P. 55–74.

*Sexton D. L.* Entrepreneurship Research Needs and Issues // *Entrepreneurship 2000* / Eds. D. L. Sexton, R. W. Smilor. Chicago, IL: Upstart Publishing Company, 1997. P. 401–408.

*Sexton D. L., Pricer R. W., Nenide B.* Measuring Performance in High-Growth Firms. Paper Presented at the Babson College/Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference, Babson College, MA. 2000.

*Shane S.* Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities // *Organization Science*. 2000. Vol. 11. N 4. P. 448–469.

*Shane S., Stuart T.* Organizational Endowments and the Performance of University Start-Ups // *Management Science*. 2002. Vol. 48. N 1. P. 154–170.

*Shane S., Venkataraman S.* The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research // *Academy of Management Review*. 2000. Vol. 25. N 1. P. 217–226.

*Shekshnia S.* Managing People in Russia: Challenges for Foreign Investors // *European Management Journal*. 1994. Vol. 12. N 3. P. 298–305.

*Shekshnia S.* Founder-CEO Succession: The Russian Paradox // *Faculty & Research Working Paper*. INSEAD. 2007 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.insead.edu](http://www.insead.edu)

*Shelton L. M.* Scale Barriers and Growth Opportunities: A Resource-Based Model of New Venture Expansion // *Journal of Enterprising Culture*. 2005. Vol. 13. N 4. P. 333–357.

*Shepherd D. A., Douglas E. J., Shanley M.* New Venture Survival: Ignorance, External Shocks, and Risk Reduction Strategies // *Journal of Business Venturing*. 2000. Vol. 15. N 5. P. 393–410.

*Shrader R., Simon M.* Corporate Versus Independent New Ventures: Resource, Strategy and Performance Differences // *Journal of Business Venturing*. 1997. Vol. 12. N 1. P. 47–66.

*Simon H. A.* The Structure of Ill-Structured Problems // *Artificial Intelligence*. 1973. Vol. 4. P. 181–201.

*Simons K.* Industry Life Cycles and Their Causes // *Academy of Management Best Conference Paper*. 2003. August 1–6. P. 11–15.

*Singh R. P.* Entrepreneurial Opportunity Recognition through Social Networks. N. Y.: Garland, 2000.

*Smallbone D., Welter F.* The Distinctiveness of Entrepreneurship in Transition Economies // *Small Business Economics*. 2001. Vol. 16. N 4. P. 249–262.

*Smith G. F.* Towards a Heuristic Theory of Problem Structuring // *Management Science*. 1988. Vol. 34. N 12. P. 1489–1506.

*Smith G. F.* Classifying Managerial Problems: An Empirical study of Definitional Content // *Journal of Management Studies*. 1995. Vol. 32. September. N 5. P. 679–706.

*Smith N. R.* The Entrepreneur and His Firm: The Relation between Type of Man and Type of Company. East Lansing, MI: Michigan State University, Bureau of Business and Economic Research, 1967.

*Smith N., Miner J.* Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: Implications for Organizational Life Cycle Theory // *Strategic Management Journal*. 1983. N 4. P. 325–340.

*Smith J. E., Carson K. P., Alexander R. A.* Leadership: It Can Make a Difference // *Academy of Management Journal*. 1984. Vol. 27. P. 765–776.

*Smith K., G., Mitchell T.R., Summer C.E.* Top Level Management Priorities on Different Stages of the Organizational Life Cycle // *Academy of Management Journal*. 1985. Vol. 28. N 4. P. 799–820.

*Smither L.* Managing Employee Life Cycles to Improve Labor Retention // *Leadership and Management in Engineering*. 2003. Vol. 3. January. N 1. P. 19–23.

*Sonnenfeld J.* The Hero's Farewell. N. Y.: Oxford University Press, 1988.

*Stanworth J., Curran J.* Management Motivation in the Smaller Business. Epping, UK: Gower Press, 1973.

- Starbuck W.* Growth and Development // Handbook of Organizations / Ed. March J. Chicago: Rand McNally, 1965.
- Steinmetz L. L.* Critical Stages of Small Business Growth // Business Horizons. 1969. Vol. 12. February. N 1. P. 29–36.
- Stevenson H. H., Jarillo J. C.* A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management // Strategic Management Journal. 1990. Vol. 11. N 17–27.
- Stinchcombe A.* Social Structure and Organizations // Handbook of Organizations / Ed. by J. March. Chicago: Rand McNally, 1965. P. 153–193.
- Storey D. J.* The Problems Facing New Firms // Journal of Management Studies. 1985. Vol. 22. N 3. P. 327–345.
- Storey D. J.* Understanding the Small Business Sector. London: Routledge, 1994.
- Storey D. J.* The Ten Percenters. Second Report. London: Deloitte & Touche, 1997.
- Straus G.* Adolescence in Organizational Growth: Problems, Pains, Possibilities // Organizational Dynamics. 1974. Vol. 2. N 4. P. 1–12.
- Stuart R., Abetti P. A.* Start-Up Ventures: Towards the Prediction of Initial Success // Journal of Business Venturing. 1987. Vol. 5. N 3. P. 215–230.
- Stubbart C. I., Smalley R. D.* The Deceptive Allure of Stage Models of Strategic Processes // Journal of Management Inquiry. 1999. Vol. 8. N 3. P. 273–286.
- Sugumaran V., Tanniru M.* Life Cycle Based Approach for Knowledge Management: A Knowledge Organization Case Study // Conference of Advanced Information Systems Engineering / Eds. A. Banks Pidduck et al. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2002. P. 766–769.
- Super D. E., Hall D. T.* Career Development: Exploration and Planning // Annual Review of Psychology. 1978. Vol. 29. P. 333–372.
- Suutari V.* Leadership Behavior in Eastern Europe L Finnish Expatriates Experiences in Russia and Estonia // Comparative Studies on Leadership Beliefs and Behaviour of European Managers / Ed. by V. Suutari. Vaasa, Finland: Vaasa Faculty of Business Administration Publication N 50, 1996.
- Szilagi A. D., Jr., Schweiger D. M.* Matching Managers to Strategies: A Review and Suggested Framework // Academy of Management Review. 1984. Vol. 9. N 4. P. 626–637.
- Szulanski G., Winter S. G., Cappetta R., Van den Bulte C.* Opening the Black Box of Knowledge Transfer: The Role of Replication Accuracy: Working Paper Series. The Wharton School, University of Pennsylvania, 2002.

*Talat M.* Survival of Newly Founded Business: A Log-Logistic Model Approach // *Small Business Economics*. 2000. Vol. 14. P. 223–237.

*Tang N. K. H., Jones O., Forrester P. L.* Organizational Growth Demands Concurrent Engineering // *Integrated Manufacturing Systems*. 1997. Vol. 8. N 1. P. 29–34.

*Tashakori M.* Management Succession: From the Owner-Founder to the Professional Manager. N. Y.: Praeger Publishers, 1980.

*Taylor R. N.* Nature of Problem Ill-Structuredness. Implications for Problem Formulation and Solution // *Decision Sciences*. 1974. Vol. 5. N 4. P. 632–643.

*Teal E. J., Hofer C.* The Determinants of New Venture Success: Strategy, Industry Structure, and the Founding Entrepreneurial Team // *Journal of Private Equity*. 2003. Vol. 6. Fall. N 4. P. 38–51.

*Teece D., Pisano G.* The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction // *Industrial and Corporate Change*. 1994. Vol. 3. N 3. P. 537–556.

*Terpstra D. E., Olson P. D.* Entrepreneurial Start-Up and Growth: A Classification of Problems // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1993. Vol. 17. N 3. P. 5–19.

*Thorelli H. B.* Entrepreneurship in International Marketing: Some Research Opportunities // *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface* / Ed. by G. E. Hills. Marietta, GA.: USASBE, 1987. P. 183–204.

*Tichy N. M., DeVanna M. A.* The Transformational Leader. N. Y.: John Wiley and Sons, 1986.

*Timmons J. A.* The Team: Key to Venture Success // *Executive*. 1977. Vol. 4. N 1. P. 22–25.

*Timmons J. A., Smollen L., Dingee A.* New Venture Creation: A Guide to Small Business Development. 2nd ed. Homewood, IL: Irwin, 1985.

*Torbert W. R.* Pre-Bureaucratic and Post-Bureaucratic Stages of Organization Development // *Interpersonal Development*. 1974. Vol. 5. N 1. P. 1–25.

*Trice H., Beyer J.* Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials // *Academy of Management Review*. 1984. Vol. 9. P. 653–669.

*Tushman M., Anderson P.* Technological Discontinuities and Organizational Environments // *Administrative Science Quarterly*. 1986. Vol. 31. N 3. P. 439–465.

*Tversky A., Kahneman D.* The Framing of Decisions and the Psychology of Choice // *Science*. 1981. Vol. 211. N 4481. P. 453–458.

*Vancil R. F.* Passing the Baton: Managing the Process of CEO Succession. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

*Van de Ven A. H.* Early Planning, Implementation, and Performance of New Organizations // *The Organization Life Cycle: New Perspectives for*

*Organizational Design and Development* / Eds. J. R. Kimberly, R. H. Miles. San Francisco: Jossey-Bass, 1980. P. 85–134.

*VanderWerf P. A.* A Model of Venture Creation in New Industries // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1993. Vol. 17. N 2. P. 39–47.

*Vesper K. H.* *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982.

*Vesper K. H.* When's the Big Idea // *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College, 1989. P. 334–343.

*Virany B., Tushman M.* Top Management Teams and Corporate Success in an Emerging Industry // *Journal of Business Venturing*. 1986. Vol. 1. P. 261–274.

*Walsh J. P.* Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing // *Academy of Management Journal*. 1988. Vol. 31. N 4. P. 873–896.

*Warner J. B., Watts R. C., Wruck K. H.* Stock Prices and Top Management Changes // *Journal of Financial Economics*. 1988. Vol. 20. P. 461–492.

*Wasserman N.* Founder-CEO Succession and the Paradox of Entrepreneurial Success: Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management. Washington, DC, 2001

*Wasson C. R.* How Predictable are Fashion and Other Product Life Cycles? // *Journal of Marketing*. 1968. Vol. 32. N 3. P. 36–43.

*Weiss Y.* The Determination of Life Cycle Earnings: A Survey // *Handbook of Labor Economics* / Eds. O. Ashenfelter, R. Layard. Amsterdam: Elsevier, 1986. P. 603–640.

*Wernerfelt B.* A Resource-Based View of the Firm // *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5. N 2. P. 171–180. (Рус. пер.: *Вернерфельт Б.* Ресурсная трактовка фирмы // *Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2006. Вып. 1. С. 103–118.)

*Wilkins A., Dyer W.* Toward Culturally Sensitive Theories of Culture Change // *Academy of Management Review*. 1988. Vol. 13. N 4. P. 522–533.

*Winston G. C.* *The Tuning of Economic Activities: Firms, Households, and Markets in Time-Specific Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

*Winston G. C.* Three Problems with the Treatment of Time in Economics: Perspectives, Repetitiveness, and Time Units // *The Boundaries of Economics* / Eds. G. C. Winston, R. F. Teichgraeber, III. Cambridge: Cambridge University Press, 1988. P. 30–52.

*Winter S. G.* Survival, Selection, and Inheritance in Evolutionary Theories of Organization // *Organizational Evolution: New Directions* / Ed. by J. V. Singh. Newbury Park, CA: Sage, 1990. P. 269–297.

Winter S. G. The Satisficing Principle in Capability Learning // Strategic Management Journal. 2000. Vol. 21. N 10–11. P. 981–996.

Weinzimmer L. G., Nystrom P. C., Freeman S. J. Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences and Guidelines // Journal of Management. 1998. Vol. 24. N 2. P. 235–262.

Welch D., Welch L. S. The Internationalization Process and Networks: A Strategic Management Perspective // Journal of International Marketing. 1996. Vol. 4. N 3. P. 11–27.

Wernerfelt B. A Resource Based View of the Firm // Strategic Management Journal. 1984. Vol. 5. N 2. P. 171–180. (Рус. пер.: Вернерфельт Б. Ресурсная трактовка фирмы // Вестн. С.-Петерб. ун-та. 2006. Вып. 1. С. 103–118.)

Wernerfelt B. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After // Strategic Management Journal. 1995. Vol. 16. N 3. P. 171–174.

Wiklund J. Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond: Doctoral Dissertation. Jonkoping: Jonkoping International Business School, 1998.

Wiklund J. The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation — Performance Relationship // Entrepreneurship Theory & Practice. 1999. Vol. 24. N 1. P. 37–48.

Wiklund J. Growth Motivation and Its Influence on Subsequent Growth // Frontiers of Entrepreneurship Research 2001 / Eds. W. D. Bygrave, E. Autio, C. G. Brush, P. Davidsson, P. G. Green, P. D. Reynolds, H. J. Sapienza. Wellesley, MA: Babson College, 2001. P. 101–112.

Wiklund J., Davidsson P. A Resource-Based View on Organic and Acquired Growth: Paper Presented at the Academy of Management Chicago Conference. 6–11 August. Chicago, 1999.

Wiklund J., Davidsson P., Delmar F. Expected Consequences of Growth and Their Effect on Growth Willingness in Different Samples of Small Firms // Entrepreneurship Theory & Practice. 2003. Vol. 27. N 3. P. 247–269.

Wiklund J., Shepherd D. Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities // Journal of Management Studies. 2003. Vol. 40. N 8. P. 1911–1941.

Wiklund J., Shepherd D. Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach // Journal of Business Venturing. 2005. Vol. 20. N 1. P. 71–91.

Willard G. E., Krueger D., Feeser H. In Order to Grow, Must the Founder Go: A Comparison of Performance between Founder and Non-Founder Managed High-Growth Manufacturing Firms // Journal of Business Venturing. 1992. Vol. 7. N 3. P. 181–194.

*Winborg J., Landstrom H.* Financial Bootstrapping in Small Businesses: Examining Small Business Managers' Resource Acquisition Behaviors // *Journal of Business Venturing*. 2001. Vol. 16. N 3. P. 235–254.

*Wissema J. G., Vanderpol H. W., Messer H. M.* Strategic Management Archetypes // *Strategic Management Journal*. 1980. Vol. 1. N 1. P. 37–47.

*Woo C. Y., Cooper A. C., Dunkelberg W. C.* The Development and Interpretation of Entrepreneurial Typologies // *Journal of Business Venturing*. 1991. Vol. 6. N 2. P. 93–114.

*Wu C., Young A.* Critical Operating Problems and Survival Rates in Small Firms: A Look at Small Business Institute Clients // *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 2002. April. Vol. 7. N 1. P. 1–23.

*Yasai-Ardekani M.* Structural Adaptations to Environments // *Academy of Management Review*. 1986. Vol. 11. N 4. P. 726–743.

*Zahra S.* Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Explorative Study // *Journal of Business Venturing*. 1991. Vol. 6. N 4. P. 259–285.

*Zimmerman M. A., Zeitz G. I.* Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy // *Academy of Management Review*. 2002. Vol. 27. N 3. P. 414–431.

Научное издание

*Галина Викторовна Широкова*

**ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ:  
КОНЦЕПЦИИ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА**

*2-е издание*

Высшая школа менеджмента СПбГУ  
199004, Санкт-Петербург, Волховский пер., 3  
тел.: (812) 323 8460, эл. почта: publishing@gsom.spb.ru  
www.gsom.spb.ru

Редактор *А. В. Доброва*  
Корректор *М. Г. Крашенникова*  
Оригинал-макет *Ю. О. Кушнareвой*  
Художник *М. Я. Липкович*

Подписано в печать с оригинал-макета 29.08.2008.  
Формат 60х90<sub>1/16</sub>. Печать офсетная. Усл. печ. л. 30,0.  
Уч. изд. л. 22,5. Тираж 500 экз. Заказ № 145

Отпечатано с готового оригинал-макета  
в Издательско-полиграфическом комплексе «Бионт»  
199026, Санкт-Петербург, Средний пр., 86