

Г. В. Широкова

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ В ТЕОРИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

В статье* представлен анализ основных направлений исследований в теории жизненного цикла организации (ЖЦО). Рассмотрены положения концепции ЖЦО с точки зрения четырехстадийной модели, используя характеристики которой анализируются основные направления исследований в теории ЖЦО и ее взаимосвязь с различными областями в теории менеджмента. Выдвигаются гипотезы относительно перспективных направлений исследований в области теории жизненного цикла организации.

ВВЕДЕНИЕ

Теория жизненного цикла организации (ЖЦО) возникла в результате адаптации биологической концепции жизненного цикла и активно развивается в течение нескольких десятилетий [Adizes, 1999; Downs, 1967; Greiner, 1972; Lester, Parnell, Carragher, 2003; Quinn, Cameron, 1983]. С точки зрения этих и других авторов, биологическая аналогия имеет право на существование, поскольку очевидно, что организации рождаются [Adizes, 1979], растут и развиваются с помощью различных организационных форм [Mintzberg, 1979] и в конечном счете умирают [Kimberly, Miles, 1980]. В результате многочисленных теоретических исследований на свет появилось большое количество разнообразных моделей ЖЦО, содержащих определенное число стадий. Таким образом, была выявлена закономерность в организационном развитии аналогично развитию живых организмов.

Некоторые ученые подвергают сомнению наличие такой закономерности в существовании и развитии организации [Miller, Friesen, 1984; Penrose, 1952]. Так, результаты исследований компаний-долгожителей показали, что скорее существует неопределенность в развитии организаций [Miller, Friesen, 1984]. Жизненный цикл — это в большей степени собирательная интерпретация окружающей среды организации, построенная на ее оценке

* Работа выполнена при финансовой поддержке Международного научного фонда экономических исследований академика Н. П. Федоренко. Проект № 2005-060.

© Г. В. Широкова, 2006

топ-менеджерами. Как показывает практика, основная масса фирм не переходит неуклонно от одной стадии развития к другой в традиционном биологическом смысле [Miller, Friesen, 1984; Lester, Parnell, Carraher, 2003]. Более того, для организаций, в отличие от живых организмов, смерть не является неизбежной, так как с помощью превентивных стратегических действий организация способна возвращаться на более ранние ступени своего развития [Adizes, 1989].

Если рассматривать концепцию ЖЦО с точки зрения теории фирмы, то, на наш взгляд, она дает ответ на один из наиболее фундаментальных вопросов: «Почему фирмы различны?» — в том числе и потому, что фирмы находятся на разных стадиях своего развития. Различные организационные и экономические теории пытаются решить эту проблему, используя в качестве единицы анализа как организационный, так и популяционный уровни. Блестящий обзор основных теорий в данном контексте представлен в статье [Carroll, 1993], автор которой настаивает на том, что для теории стратегического менеджмента основополагающим остается вопрос: «Почему успешные фирмы различны?», и рассматривает варианты ответов на него с точки зрения экологии организаций, институциональной теории, теории неопределенности (contingency theory) и процессных моделей.

Цель данной статьи — анализ основных исследований в теории ЖЦО для изучения взаимосвязей между концепцией ЖЦО и другими направлениями исследований в теории менеджмента, который позволит понять основные положения концепции жизненного цикла организации и представить выводы в виде обобщенных характеристик ЖЦО.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

Одной из наиболее ранних работ, посвященных концепции ЖЦО, является [Haige, 1959]. Дальнейшие изыскания в данной области были направлены на создание различных моделей ЖЦО или посвящены анализу стадий и их связи с происходящими организационными процессами. Например, некоторые исследования касались определения общей модели технологических изменений, которая влияла на стадии организационного жизненного цикла [Abernathy, 1976], а также организационной культуры и ее роли в предпринимательской активности во время создания и развития новых организаций [Pettigrew, 1979], анализа вновь созданных организаций [Galbraith, 1982], изучения организационной эффективности [Scanlan, 1980]. Концепция также применялась к разным типам организаций и направлениям бизнеса — например, для изучения издательского дела [Hall, 1976], закономерностей развития университетов [Cameron, Whetten, 1981; Cameron, Whetten, Kim, 1987; Cyert, 1978; Levine, 1978] и 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 авторы значительно расходились в оценке количества стадий или этапов ЖЦО. Так, некоторые из них предлагают модели из трех стадий [Downs, 1967; Katz, Kahn, 1978; Lippitt, Schmidt, 1967; Scott, 1976], 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 [Torbert, 1974], а модель Адизеса — десять стадий [Adizes, 1979]. Разные исследователи делают акцент на различном наборе уникальных характеристик каждой стадии их моделей¹. Однако независимо от количества стадий их выводы схожи в том, что, во-первых, имеется 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 контекстуальных характеристик.

Обобщение многообразия подходов к количеству и названию стадий позволяет предположить, что в целом в жизненном цикле организации можно выделить четыре основные стадии развития²: становление, рост, зрелость и упадок, способный перейти в стадию обновления. На стадии становления и раннего роста компания является монопродуктовой [Scott, 1976] и может быть охарактеризована как «шоу одного человека» [Adizes, 1979; Thain, 1969] 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, обычно используя технологическое преимущество, инновационность и предпринимательство [Greiner, 1972; Lorange, Nelson, 1987; Lyden, 1975]. Первостепенной заботой организации здесь 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

¹ Более подробно о сравнительном анализе моделей жизненного цикла организаций см.: [Широкова, Серова, 2006].

² 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]. Для целей нашего анализа предпочтительнее использовать четырехстадийную шкалу, в которой этапы зрелости и диверсификации объединены.

организационная структура [Greiner, 1972; Torbert, 1974], высокий уровень централизации и сильное лидерство [Scott, 1976].

В течение стадии роста начинаются быстрая экспансия и расширение. Организация на этом этапе способна производить более одного продукта [Scott, 1976]. Необходимость планирования выступает следствием растущего размера компании и усложнения операций [Downs, 1967]. Больше внимания уделяется установлению правил и процедур, а также достижению стабильности организационной структуры [Katz, Kahn, 1978]. Для выживания компании здесь очень важна способность основателя делегировать полномочия [Thain, 1969]. Отличительные особенности этой стадии таковы: более формализованная структура [Katz, Kahn, 1978], фокусирование на решении задач [Torbert, 1974], функциональная специализация и департаментализация [Scott, 1976].

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 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]. Другая проблема данной стадии сводится к тому, 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 — это фаза упадка, являющаяся закономерным результатом начального успеха, который часто приводит 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 [Adizes, 1979; Lorange, Nelson, 1987; Nyström, Starbuck, 1984; Pfeiffer, 1981]. Все это в дальнейшем обостряется растущей конкуренцией между политическими коалициями, увеличением числа конфликтов и «менеджеральной паранойей» [Adizes, 1979; Pfeiffer, 1981]. Жест-

кая организационная структура препятствует организационным изменениям, и политический климат внутри организации делает ее неспособной к адекватному восприятию изменений во внешней среде. Кроме того, ни организационная структура, ни процесс принятия решений, ни информационные управленческие процедуры не отвечают ее организационным потребностям.

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

Вследствие того что организации находятся в постоянном процессе адаптации и демонстрируют уникальный набор характеристик каждой стадии развития, способность идентифицировать каждую конкретную стадию организационного развития может помочь в формулировании стратегии организации, определении рисков и возможностей, а также в управлении организационными изменениями [Thain, 1969].

Многие исследователи пытаются связать ту или иную теоретическую концепцию менеджмента с концепцией жизненного цикла организации [Gupta, Chin, 1994]. Весьма полезно провести анализ этих организационных концепций в контексте развития теории жизненного цикла организаций. Для изучения разных направлений исследований будем использовать предложенную четырехстадийную модель жизненного цикла организации, включающую в себя фазы становления, роста, зрелости и упадка.

НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ В ТЕОРИИ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ ОРГАНИЗАЦИЙ

Рассмотрим, каким образом в литературе представлена взаимосвязь теории ЖЦО с другими областями менеджмента (см. таблицу). Остановимся на каждой сфере исследования более подробно.

Жизненный цикл организации и организационная эффективность. Согласно Р. Куину и Дж. Рохрану [Quinn, Rohrbaugh, 1983], индивидуальное восприятие организационной эффективности основано на трех измерениях: 1) внутреннем фокусе против внешнего (микроуровень организации в противоположность внешнему макроуровню); 2) заботе о стабильности в противовес заботе о гибкости (адаптивность против предсказуемости); 3) акценте на результат в противоположность акценту на средство достижения (акцент на выпуск продукции и продуктивность против акцента на планирование и установку целей). Таким образом, авторами были предложены четы-

ре модели, основанные на этих измерениях организационной эффективности: 1) модель человеческих отношений, направленная на развитие сплоченности и организационной культуры, которые выступают как средство достижения целей (развитие человеческих ресурсов — как результат); 2) модель открытой системы, сфокусированная на гибкости и готовности к изменениям как средстве достижения целей (рост, приобретение ресурсов и внешняя поддержка — как результат); 3) модель рациональной цели, которая рассматривает контроль, планирование и целеполагание как средство достижения целей (эффективность — как результат); 4) модель внутренних процессов, делающая акцент на контроле и внутреннем фокусе с ролью информационного менеджмента и коммуникаций как средства достижения целей (стабильность организации — как результат).

Таблица

Концепция жизненного цикла организации и ее связь с другими областями менеджмента

Сфера исследований	Авторы, краткая характеристика
1	2
Организационная эффективность	<p><i>Куинн, Камерон</i> 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]</p> <p><i>Камерон, Веттен</i> Восприятие эффективности зависит от стадии организационного развития. Рассматриваются уровни анализа и их значение для ресурсов организации, результатов деятельности и внутренних процессов [Cameron, Whetten, 1981]</p> <p><i>Смит, Митчелл, Саммер</i> Тестируются приоритеты менеджмента, разделенные на приоритеты технической эффективности, приоритеты организационной координации и приоритеты политической поддержки на разных стадиях ЖЦО [Smith, Mitchell, Summer, 1985]</p>
Предпринимательство	<p><i>Смит, Майнер</i> Исследование основано на понятиях Смита [Smith, 1967] «предприниматель-ремесленник» и «предприниматель-оппортунист». 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>

Окончание табл.

1	2
Организационная культура	<i>Килман, Сакстон</i> Исследование культурного разрыва между менеджерами разных уровней и зависимости величины этого разрыва от стадии ЖЦО [Kilmann, Saxton, 1983]
Формирование стратегии и стратегическая ориентация	<i>Минцберг</i> На начальных стадиях становления и роста организации доминируют предпринимательский и адаптивный подходы в стратегическом управлении; на стадии зрелости — подход планирования; на заключительной стадии упадка превалируют подходы планирования и адаптации [Mintzberg, 1973] <i>Гупта, Чин</i> Выводы исследования связаны с тем, что организационная стратегическая ориентация различна в зависимости от стадии организационного развития. Организации на стадии зрелости следуют ориентации более высокого роста, по сравнению с организациями на начальных этапах развития [Gupta, Chin, 1992]

Используя выводы из [Quinn, Rohrbaugh, 1983], Куинн и Камерон [Quinn, Cameron, 1983] протестировали критерии эффективности на разных стадиях организационного развития, используя долговременный анализ, по результатам которого разработали модель ЖЦО, состоящую из четырех стадий: 1) стадия креативности и предпринимательства, где 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, сфокусированная на достижении стабильности, контроля и эффективности производства; 4) стадия разработки структуры и адаптации, где главное значение приобретают экспансия и установление гибкости. Так как организация движется по стадиям жизненного цикла, различные акценты и задачи на разных стадиях предполагают существование неодинаковых критериев эффективности.

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

троля, стабильности, эффективности и результативности. Они 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 достижение гибкости с целью своевременного реагирования на изменения окружающей среды, для чего организации используют стратегии децентрализации и диверсификации. Таким образом, вновь приемлема модель открытой системы.

Данные выводы были подтверждены исследованием Департамента психической гигиены, штата Нью-Йорк (New York State department of Mental Hygiene). Результаты показали, что изменения доминирующих критериев эффективности следуют предсказуемой модели. Критерии модели открытой системы более актуальны на ранних стадиях развития, затем их важность снижается. В дальнейшем возрастающее значение приобретают критерии модели рациональных целей и внутренних процессов, которые постепенно становятся самыми значимыми на поздних стадиях жизненного цикла организации. Предложенная модель организационной эффективности на разных этапах ЖЦО является довольно полезной, так как позволяет менеджерам и исследователям понимать изменения и предсказывать то, какими критериями организационного успеха следует руководствоваться.

Используя четырехстадийную модель Куинна и Камерона, Камерон 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 такой ситуации организационного жизненного цикла участников просили заполнить анкету, которая оценивала их восприятие различных аспектов организационной эффективности на четырех стадиях ЖЦО и ранжировала относительную важность, присвоенную ими критериям индивидуальной эффективности, эффективности подразделения и организации в целом. Результаты исследования не выявили существенных различий между ответами студентов разных университетов. Основные полученные выводы показали, что: 1) индивидуальная эффективность более важна на ранних стадиях, но менее значима, когда организация движется в сторону формализации, и наименьшее значение она имеет на поздних стадиях ЖЦО; 2) организационная эффективность относительно неважна на начальных стадиях, но ее роль возрастает по мере прохождения организации по стадиям ЖЦО и постепенно становится самым важным уровнем анализа эффективности; 3) значимость критериев эффективности подразделений наиболее высока на стадии роста, но она начинает снижаться, как только организация вступает в стадию зрелости.

Рассматривая рейтинг важности ресурсов, внутренних процессов, и эффективности конечного продукта на четырех уровнях анализа, внимание акцентируется на внутренних процессах на пути продвижения от стадии создания до этапа формализации. Эффективность конечного продукта (результатов) возрастает в значимости по мере развития организации, в то время как важность использования ресурсов снижается. Эффективность ресурсов и результатов существенно зависит от стадии ЖЦО. Заключительное предположение касается того факта, что подходящая модель эффективности может быть производной от внешней среды, и выбирать ее нужно, опираясь на стадию жизненного цикла организации.

Основываясь на результатах исследований вышеназванных авторов, Смит, Митчелл и Саммер [Smith, Mitchell, Summer, 1985] анализируют 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; и 4) рассматривают максимизацию 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 содействия со стороны подчиненных. Менеджеры придерживаются этого приоритета, когда они заботятся о том, чтобы быть честными и равноправными с подчиненными, интересуются предложениями подчиненных, их отношением к организации. Интегрируя предыдущие исследования, Смит, Митчелл и Саммер 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 показали, что: 1) приоритеты различались на разных стадиях; 2) значение приоритета организационной координации снижалось на поздних стадиях; 3) степень заботы менеджеров о политической поддержке находилась в зависимости от стадии ЖЦО. В связи с тем, что для полевых исследований использовалась трехстадийная модель, а в условиях имитации — четырех-

стадийная, результаты не всегда совпадали. Однако полученные выводы подтвердили существование различных приоритетов и их относительную важность на разных стадиях ЖЦО. Таким образом, критерии и восприятие значимости организационной эффективности меняются в зависимости от стадии жизненного цикла организации.

Жизненный цикл организации и предпринимательство. Исследование Смита и Майнера [Smith, Miner, 1983] 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, согласно которому мотивация менеджеров положительно связана с успехом менеджеров, который может выражаться в рейтинге исполнения, рейтинге среди коллег, темпе продвижения и позицией менеджера в иерархии управления [Miner, 1978; Smith, Mitchell, Summer, 1985].

Результаты показали, что средний уровень мотивации менеджеров в предпринимательской организации ниже, чем у менеджеров в большой бюрократической корпорации. Предприниматели с оппортунистическим поведением ассоциировались 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, значительно отличается от менеджера, способного 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 вовлеченности, а также ограниченной временной ориентацией. Вместе с тем предприниматель-оппортунист демонстрирует высокий уровень образования и широкий кругозор, имеет высокий уровень социальной активности и вовлеченности, социальной ответственности и ориентации на будущее. Смит делает заключение, что на ранних стадиях развития ЖЦО более успешным является предприниматель-ремесленник, так как он имеет больше шансов успешно управлять компанией. 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 о том, что их компании доросли до той стадии, когда пра-

вила 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, а на стадиях зрелости и упадка — наоборот.

Предприниматель или генеральный директор компании имеет огромное влияние на ежедневное функционирование организации. Это влияние особенно заметно в маленькой фирме [Miller, 1983; 1991]. Дж. Миллер и Дж. Тулуз [Miller, Toulouse, 1986] обнаружили, что срок пребывания в должности топ-менеджера отрицательно 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 затягиваться по сравнению с фирмами на этапах роста и зрелости ЖЦО.

Жизненный цикл организации и организационная культура. В последние десятилетия концепция организационной культуры оказалась в центре внимания теоретиков и практиков менеджмента. Основным вывод многочисленных исследований, посвященных организационной культуре, связан с тем, что для повышения эффективности организационная культура должна быть «сильной» и обладать следующими 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, обладающая «сильной культурой», представляет собой эффективную организацию 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.

Х. Трайс и Дж. Бейер [Trice, Beyer, 1984] демонстрируют типологию ритуалов и церемоний при изучении организационной культуры. Барни [Barney, 1986] утверждает, что для достижения существенных финансовых результатов культура должна быть основана на ценностях, которые уникальны и труднопроизводимы другими фирмами. В то время как большинство исследователей считают, что тип организационной культуры меняется в соответствии с модой [Wilkins, Dyer, 1988], Э. 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].

И. Митрофф и Р. Килман [Mitroff, Kilmann, 1984] подчеркивают, что довольно часто причинами организационных неудач являются 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 представлен в виде культурного разрыва. Основываясь на этих аргументах, предполагается, что культура эволюционирует во времени и зависит от стадии развития организации, так как реальные нормы в организациях варьируются в соответствии со стадиями ЖЦО.

Организации на стадии упадка обычно демонстрируют дисфункциональные характеристики, которые могут влиять на организационную результативность, эффективность и финансовые результаты. Поэтому более сильный культурный разрыв обычно имеют организации в фазе упадка ЖЦО по сравнению с организациями на стадиях роста или зрелости.

Топ-менеджеры и рядовые сотрудники могут иметь различные субкультуры, которые усиливают либо снижают показатели результативности. Таким образом, вместо того, чтобы использовать единый подход к анализу культуры, полезно ее анализировать на разных уровнях управления [Pettigrew, 1979; Saffold, 1988]. В то время как сильная культура будет усиливать показатели результативности [Saffold, 1988], существенный культурный разрыв может стать причиной низких организационных показателей [Mitroff, Kilmann, 1984]. Таким образом, в организации с сильной культурой культурный разрыв как среди топ-менеджеров, так и между менеджерами 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.

Д. Миллер и П. Фризен [Miller, Friesen, 1983] предложили концепцию успешных и неуспешных фаз жизненного цикла организации. «Успешной фазой» является стадия жизненного цикла, на протяжении которой организация хорошо функционирует, и наоборот. Можно предположить, что в организациях на успешных фазах культурный разрыв среди топ-менеджеров и менеджеров низовых уровней должен быть меньше, чем в организациях на неуспешных фазах ЖЦО.

Жизненный цикл организации, разработка стратегии и стратегическая ориентация. Г. 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, когда действия осуществляются постепенно и менеджеры концентрируются на решении имеющихся проблем. Общая цель организации неясна, поэтому стратегия чаще всего — это результат сделки между разными политическими коалициями. В подходе планирования фокус разработки стратегии находится на интеграции решений с акцентом на систематической оценке и анализе издержек различных альтернатив. Если взять за основу четырехстадийную модель ЖЦО, то предпринимательский подход будет доминировать на начальных стадиях, а адаптивный — явится сигналом того, что организация пребывает на заключительной стадии зрелости. На начальных этапах создания и роста организация будет оперировать в предпринимательской и адаптивной манере. Пока основатель организации согласен 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 учредить правила и процедуры для дальнейшего роста и развития компании. Если организация проходит через стадию зрелости, то процесс институционализации и установки правил и процедур завершается. Поэтому доминирующими практиками становятся анализ издержек и жизнеспособности и осуществимости принятых решений. Следовательно, на этой стадии большое значение имеет подход планирования. В фазе упадка стратегические решения являются результатом сильной борьбы между коалициями, поэтому, скорее всего, будет доминировать адаптивный подход, хотя не исключен и подход планирования. Значит, на начальных стадиях становления и роста организации будут преобладать предпринимательский и адаптивный подходы в стратегическом управлении; на стадии зрелости — подход планирования; на заключительном этапе упадка превалируют подходы планирования и адаптации.

К. Харриган и М. Портер [Harrigan, Porter, 1983] исследуют возможный «конец игры» стратегий в угасающей отрасли. К. Гуффер [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. К. Камерон и Р. Заммуто [Cameron, Zammuto, 1983] разработали типологию для стадии упадка, основанную на длительности внешних трансформаций, изменений в размерах и границах ниши. Однако на стадиях зрелости и упадка организационного жизненного цикла компании обычно теряют способность восприятия важных изменений во внешней среде. Вместо того чтобы

поменять стратегию, некоторые компании все еще остаются в бизнесе, даже когда знают, что бизнес уже не является прибыльным [Harrigan, Porter, 1983]. Менеджеры обычно рассматривают упадок как показатель принятия ошибочных решений и часто стремятся переориентировать свои организации для продолжения роста [Smith, Mitchell, Summer, 1985; Scott, 1976]. Следовательно, можно сказать, что стратегическая ориентация компаний на стадиях зрелости и роста может быть схожа. Эта приверженность росту будет способствовать движению к дальнейшему упадку: вместо того чтобы следовать стратегиям сбора урожая, отказа и конца игры, компании продолжают придерживаться стратегии роста. Фактически многие компании часто сопротивляются изменениям, даже когда окружающая среда угрожает им гибелью [Miller, Friesen, 1980]. Таким образом, на стадиях зрелости и упадка организационного жизненного цикла компании обычно не способны предвидеть изменения в окружающей среде, поэтому их стратегия нацелена скорее на рост, чем на сокращение и переориентацию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последние годы концепция жизненного цикла организации все чаще используется в организационных исследованиях с целью изучения различных аспектов менеджмента. 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 различных 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.

На наш взгляд, можно предложить следующие, наиболее перспективные направления будущих исследований в теории ЖЦО.

Во-первых, целесообразно провести обзор и сравнить различные методы операционализации моделей ЖЦО, так как они приобрели популярность. В настоящее время не существует единого мнения об их операционализации [Miller, 1991; Miller, Friesen, 1983; Smith, Mitchell, Summer, 1985]. Если консенсус относительно методов операционализации будет достигнут, то это повысит прикладной характер концепции ЖЦО.

Во-вторых, в связи с тем, что организации демонстрируют предсказуемые структурные характеристики на разных стадиях своего развития, полезно изучить, как при этом осуществляется выбор стратегий.

В-третьих, для повышения практической значимости концепции ЖЦО необходимо использовать модель жизненного цикла организации в разных контекстах. Например, некоторые ученые считают, что целесообразно про-

ведение исследований жизненных циклов организаций на международном уровне [Doktor, Tung, Glinow, 1991], что в настоящий момент представляет практически не изученную область научных исследований.

Таким образом, представленный анализ, в котором предпринята попытка 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 отдельно взятой 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 ЖЦО.

Литература

- Широкова Г. В., Серова О. Ю.* Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2006. Вып. 1. С. 3–27.
- Abernathy W.* Production Process Structure and Technological Change // Decision Sciences. 1976. Vol. 7. N 4. P. 607–619.
- Adizes I.* Organizational Passages — Diagnosing and Treating Life Cycle Problems of Organizations // 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.* Managing Corporate Lifecycles: How to Get and Stay at the Top. Paramus, NJ: Prentice Hall, 1999.
- 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.
- 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., Whetten D., Kim M.* Research Notes: Organizational Dysfunction of Decline // Academy of Management Journal. 1987. Vol. 30. N 1. P. 126–138.
- Cameron K., Zammuto R.* Matching Managerial Strategies to Conditions of Decline // Human Resource Management. 1983. Vol. 22. N 4. P. 359–375.
- Carroll G.* A Sociological View on Why Firms Differ // Strategic Management Journal. 1993. Vol. 14. N 4. P. 237–249.
- 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. 534–545.
- Deal T., Kennedy A.* Corporate Cultures. Reading, MA: Addison Wesley, 1982.

- Dennison D.* Bringing Corporate Culture to the Bottom Line // *Organizational Dynamics*. 1984. Vol. 13. N 2. P. 5–22.
- 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.
- Downs A.* The Life Cycle of Bureaus // *Inside Bureaucracy*. N. Y.: Harper and Row, 1967.
- Galbraith J.* The Stage of Growth // *Journal of Business Strategy*. 1982. Vol. 3. N 4. P. 70–79.
- Greiner L. E.* Evolution and Revolution as Organizations Grow // *Harvard Business Review*. 1972. Vol. 50. July–August. N 4. P. 37–46. (Рус. пер.: Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций // *Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2002. Вып. 4. С. 76–94.)
- Gupta Y., Chin D.* Organizational Life Cycle and Organizational Strategic Orientation: An Empirical Examination // *International Journal of Management*. 1992. N 9. P. 215–227.
- Gupta Y., Chin D.* Organizational Life Cycle: A Review and Proposed Directions for Research // *The Mid-Atlantic Journal of Business*. 1994. Vol. 30. N 3. P. 269–294.
- 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.
- 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. 185–211.
- Hanks S. H., Watson C. J., Jansen E., Chandler G. N.* Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1993. Vol. 18. Winter. N 2. P. 5–30.
- Harrigan K., Porter M.* Endgame Strategies for Declining Industries // *Harvard Business Review*. 1983. Vol. 61. N 4. P. 111–120.
- Hofer C.* Turnaround Strategies // *Journal of Business Strategy*. 1980. Vol. 1. N 1. P. 19–31.
- Katz D., Kahn R. L.* The Social Psychology of Organizations. N. Y.: Wiley, 1978.
- Kilmann R., Saxton M.* Kilman-Saxton Culture-gap Survey. Pittsburgh: Organizational Design Consultants, 1983.
- Kimberly J. R.* Issues in Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization // *Academy of Management Journal*. 1979. Vol. 22. N 3. P. 437–457.
- Kimberly J. R., Miles R. H.* The Organizational Life Cycle. San Francisco, 1980.
- 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.
- Levine C.* Organizational Decline and Cutback Management // *Public Administration Review*. 1978. Vol. 38. N 4. P. 316–324.
- Lippitt G. L., Schmidt W. A.* Crisis in a Developing Organization // *Harvard Business Review*. 1967. Vol. 45. N 6. P. 102–112.
- Lorange P., Nelson R.* How to Recognize and Avoid Organizational Decline // *Sloan Management Review*. 1987. Vol. 28. N 3. P. 41–48.
- Lyden F.* Using Parsons' Functional Analysis in the Study of Public Organizations // *Administrative Science Quarterly*. 1975. Vol. 20. N 1. P. 59–70.

- McCurdy H.* Organizational Decline: NASA and the Life Cycle of Bureaus // *Public Administration Review*. 1991. Vol. 51. N 4. P. 308–315.
- Miles R., Randolph W.* The Organization Game. Santa Monica, CL.: Goodyear, 1979.
- Miller D.* The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms // *Management Science*. 1983. Vol. 29. N 7. P. 770–791.
- Miller D.* Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match between Organization and Environment // *Management Science*. 1991. Vol. 37. N 1. P. 34–52.
- Miller D., Friesen P. H.* Momentum and Revolution in Organizational Adaptation // *Academy of Management Journal*. 1980. Vol. 23. N 4. P. 591–614.
- Miller D., Friesen P.* Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate Life Cycle // *Organizational Studies*. 1983. N 4. P. 339–356.
- 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. N 11. P. 1389–1409.
- Miner J.* The Miner Sentence Completion Scale: A Reappraisal // *Academy of Management Journal*. 1978. Vol. 21. N 2. P. 283–294.
- Mintzberg H.* Strategy Making in Three Models // *California Management Review*. 1973. Vol. 16. N 2. P. 44–53.
- Mintzberg H.* The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.
- Mitroff I., Kilmann R.* Corporate Tragedies, Product Tampering, Sabotage, and Other Catastrophes. N. Y.: Praeger Publishers, 1984.
- Nystrom P., Starbuck W.* To Avoid Organizational Crises, Unlearn // *Organizational Dynamics*. 1984. Vol. 12. N 4. P. 53–65.
- 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.
- Peters T., Waterman R.* In Search of Excellence. N. Y.: Warner Books, 1982. (Рус. пер.: Пумперс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. М.: Вильямс, 2004.)
- 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.
- 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. Vol. 29. N 3. P. 363–377.
- Saffold G.* Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond Strong Culture // *Academy of Management Review*. 1988. Vol. 13. N 4. P. 546–558.
- Scanlan B.* Maintaining Organizational Effectiveness — A Prescription for Good Health // *Personnel Journal*. 1980. Vol. 59. N 5. P. 381–386.

- Schein E.* Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Scott W.* The Management of Decline // Conference Board Record. 1976. N 8. P. 56–59.
- Smith K. G., Mitchell T. R., Summer C. E.* Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle // Academy of Management Journal. 1985. Vol. 28. N 4. P. 799–820.
- Smith N., Miner J.* Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: Implications for Organizational Life Cycle Theory // Strategic Management Journal. 1983. Vol. 4. N 4. P. 325–340.
- Thain D.* Stages of Corporate Development // The Business Quarterly. 1969. Winter. P. 33–45.
- 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. N 4. P. 653–669.
- Wilkins A., Dyer W.* Toward Culturally Sensitive Theories of Culture Change // Academy of Management Review. 1988. Vol. 13. N 4. P. 522–533.

Статья поступила в редакцию 6 февраля 2006 г.