

## ОБЩИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Г. В. Широкова, Т. П. Козырева*

### СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

В статье обсуждаются вопросы идентификации проблем организации на разных стадиях ее жизненного цикла. Проводится теоретический анализ подходов к классификации и изучению организационных проблем, а также основных исследований взаимосвязи проблем организации и стадий жизненного цикла. Представлены результаты эмпирического исследования проблем российских компаний и их доминирования на разных стадиях жизненного цикла организации.

#### ВВЕДЕНИЕ

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 является важной составляющей ее успешного развития.

Как полагают некоторые специалисты, 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

---

© Г. В. Широкова, Т. П. Козырева, 2006

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.

Целью работы является анализ основных проблем и кризисов, с которыми сталкивается организация на разных стадиях жизненного цикла. Структурно статья состоит из трех частей: в первой рассматриваются подходы к определению и классификации организационных проблем, во второй — анализируются западные исследования проблем организации в теории жизненного цикла организаций (ЖЦО), в третьей, заключительной части предлагаются результаты эмпирического исследования доминирующих проблем среди российских компаний на разных этапах жизненного цикла.

#### **ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ И КЛАССИФИКАЦИИ ПРОБЛЕМ 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 в основной части литературы по менеджменту признается очевидным тот факт, что руководители регулярно имеют дело с проблемами и что 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], при этом в последующих публикациях, посвященных организационным проблемам, оно дополняется идеей, согласно которой проблема — это несоответствие, которое трудно устранить [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.

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. 1. 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 стремлениях. 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 вычлнить наиболее существенные управленческие проблемы, которые были идентифицированы менеджерами 133 компаний. Всего менеджеры выделили 78 организационных проблем, которые впоследствии были структурированы в более крупные блоки (табл. 1).

Таблица 1

**Подходы к классификации организационных проблем**

<b>Автор</b>	<b>Типы проблем</b>
1	2
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

1	2
Диборт, Симон [Dearborn, Simon, 1958]	Проблемы продаж, маркетинга или дистрибьюции, прозрачность организации, человеческие взаимоотношения, отношения между сотрудниками, или командная работа
Майер, Хофман [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
Надлер [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].

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.

#### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОБЛЕМЫ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖЦО

В литературе, посвященной теории жизненного цикла организаций, 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 фирмы сталкиваются на каждой стадии жизненного цикла продукта [Midgley, 1981; Moore, Tushman, 1982; Porter, 1980], причем они, в свою очередь, могут носить как функциональный, так и стратегический характер.

Каждая модель ЖЦО 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. Главной 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 из 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 завершение тестирования концепции и продукта, окончание прототипа, начало производства и 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 (сходны по характеру с детскими инфекционными заболеваниями) и организационные патологии, с которыми, в отличие от первых, организация 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».

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 поздних фазах ЖЦО. Этот вывод был подтвержден дальнейшим исследованием (см.: [Dodge, Fullerton, Robbins, 1994]).

Харрис и Гибсон [Harris, Gibson, 2006] изучали проблемы организаций малого бизнеса, используя модель развития организаций, представленную в работе [Dodge, Robbins, 1992]. Авторы предприняли попытку описать 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.

Р. Казаньян [Kazanjan, 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.

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 и 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 ПРОБЛЕМ ЖЦО В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

**Методология исследования.** 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. 2).

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.

Таблица 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

И с т о ч н и к: [Miller, Friesen, 1984, p. 1166].

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, что снизило бы достоверность исследования, поскольку, согласно предположению авторов данной статьи, 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. Четырехэтапные модели не включают стадию упад-



ка. 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 происходят 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 обуславливается 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 на 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 фирме), 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 являются 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, 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 классификацию проблем, ранее разработанную определенным автором, не представилось возможным в связи с тем, что уже существующие классификации не соответствовали целям нашего исследования, поскольку или охватывали только отдельные категории вопросов [Flamholtz, Randle, 2000; Adizes, 2004] (например, «болезни роста»), или разделяли проблемы в соответствии с их функциональной областью [Cowan, 1990], что предполагает слишком обобщенное формулирование проблем (например, маркетинговые, финансовые), или проблемы разрабатывались для исследования организаций конкретной отрасли [Kazanjian, 1988].

Некоторые авторы [Dodge, Robbins, 1992] подразумевали 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, все же, 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 внимание в значительно большей степени тенденции изменения значимости проблем на разных стадиях развития организации, в данном исследовании 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.

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 факультета 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. 1).

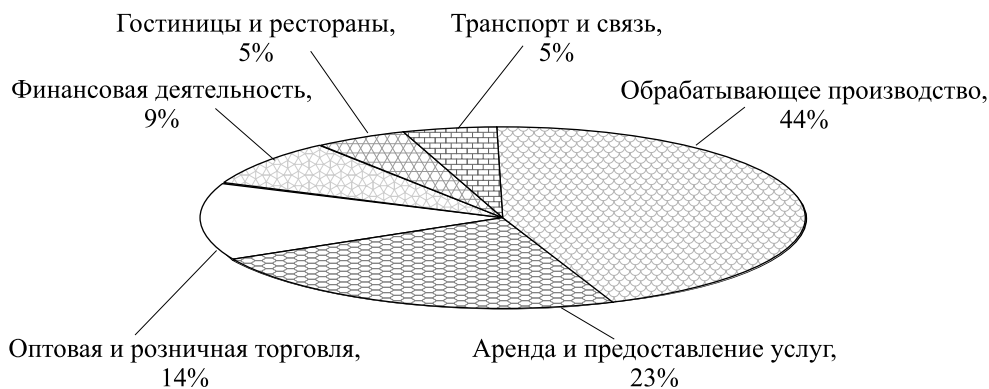


Рис. 1. Распределение исследуемых организаций по видам деятельности

Примечание: в целях классификации исследуемых организаций используется Общероссийский классификатор видов экономической деятельности.

Среди исследуемых организаций 15% находятся на стадии формирования, 33% — роста, 12% — зрелости, 35% — диверсификации, 5% — на стадии упадка (рис. 2).

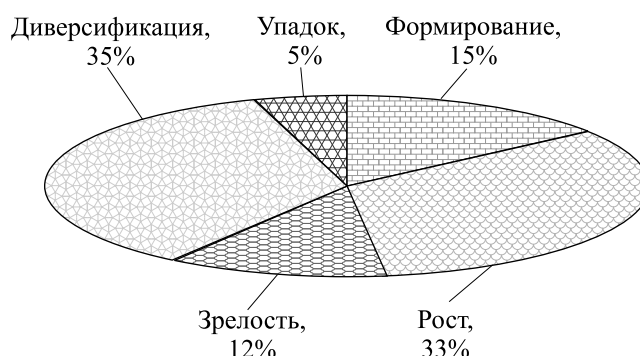


Рис. 2. Распределение исследуемых организаций по стадиям жизненного цикла

В целях проведения исследования было проанализировано 48 анкет, 4 из которых не были включены в выборку в связи с тем, что относились к некоммерческим организациям. Это обусловлено тем фактом, что существующие исследования жизненных циклов организаций не позволяют однозначно говорить о возможности применения по отношению к некоммерческим организациям традиционных моделей жизненного цикла. Кроме того, 2 анкеты относились к одной организации, в них 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 попало 43 анкеты. Всего распределение респондентов по занимаемым должностям было следующим: менеджеров среднего звена — 62%, высшего звена — 38%.

Поскольку подавляющее число (90%) респондентов — представители компаний Санкт-Петербурга, постольку 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. В целом, с нашей точки зрения, несмотря на то, что проведение исследования в Санкт-Петербурге не позволяет охватить некоторые отрасли, характерные для других регионов, а развитие ком-

паний 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 факультета менеджмента 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 будет 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 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. Это предполагает, что значение данной проблемы не может рассматриваться как достоверное, свойственное большинству компаний на данной стадии. Наиболее значимые значения в таблице выделены жирным шрифтом.

Таблица 3

Обобщенные значения проблем, включенных в анкету

	Проблема	Формирование		Рост		Зрелость		Диверсификация	
		СА	СКО	СА	СКО	СА	СКО	СА	СКО
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
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	<b>3,55</b>	1,1
Финансы	Плохая обеспеченность финансовыми ресурсами	<b>3,50</b>	1,22	2,73	1,49	3,33	2,08	2,67	1,44
	Проблемы, связанные с привлечением финансирования	<b>3,17</b>	1,47	2,53	1,49	3,00	1,73	3,00	1,28
	Проблема учета затрат	<b>3,50</b>	1,64	2,73	1,10	3,33	0,58	<b>3,45</b>	1,36
	Недостаток денежного потока	2,83	1,72	2,55	1,29	2,67	1,53	2,75	1,06
	Неадекватная система финансового планирования	3,00	1,10	<b>3,36</b>	1,21	2,00	0,00	2,67	1,15
	Продолжение роста фирмы в продажах, но не в прибыли	1,83	0,75	2,91	1,45	2,67	0,58	<b>3,00</b>	1,41

Продолжение табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Персонал	Привлечение квалифицированного персонала	<b>4,17</b>	0,41	3,09	1,51	3,75	0,50	<b>4,08</b>	0,90
	Мотивация и стимулирование (недостаток мотивации и стимулов для персонала)	3,83	1,17	3,27	0,90	<b>4,00</b>	0,82	<b>4,00</b>	0,74
	Высокая текучесть кадров	1,83	0,75	1,36	0,67	2,75	0,50	<b>2,98</b>	1,16
	Несоответствие персонала требованиям организации	2,67	1,51	1,91	1,14	2,50	0,58	2,92	1,00
	Отсутствие интеграции между сотрудниками, неэффективная командная работа	<b>3,50</b>	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
Организация	Неадекватная организация рабочей деятельности (оборудование, рабочее пространство и т. д.)	2,17	1,17	2,00	1,21	<b>3,00</b>	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	<b>3,00</b>	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	<b>3,73</b>	1,05	2,25	1,26	3,00	0,74
	Организационные конфликты	<b>3,00</b>	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	<b>3,75</b>	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

Окончание табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Организация	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	<b>3,50</b>	1,29	2,83	1,11

В целом можно указать на существование ряда организационных проблем, значимых для российских организаций на всех стадиях жизненного цикла: проблем, связанных с обслуживанием клиентов, учета затрат, привлечения квалифицированного персонала, мотивации персонала, стратегического планирования, а также неясности целей, миссии, видения.

*Доминирующие проблемы на разных стадиях жизненного цикла организации.* 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 приведены 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. 4 продемонстрированы проблемы, доминирующие на первой стадии развития организации — стадии формирования. Все проблемы разделены на две группы: «нормальные» и на те, которые являются «патологиями». Поскольку «нормальные» проблемы на стадии формирования и роста рядом авторов уже описывались [Adizes, 2004; Hanks et al., 1993], мы не будем подробно останавливаться на достаточно, с нашей точки зрения, очевидных вопросах, хотя и представим некоторые объяснения возможных причин возникновения отдельных проблем. Однако на описании проблем, которые, на наш взгляд, являются «патологиями», часто встречающимися во многих из опрошенных компаний, остановимся более подробно в графе «Возможные причины выявленных проблем».



Таблица 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	Плохая обеспеченность финансовыми ресурсами. Учет затрат. Привлечение финансирования. Недостаточный денежный поток. Неадекватная система финансового планирования	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 этой проблемы можно отметить неумение правильно подбирать команду, а также нежелание и неспособность эффективно работать в команде

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 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 одно целое, а не как совокупность индивидуумов. Именно на этом этапе развития наиболее вероятна субъективная оценка в отношении профессионализма и компетентности менеджеров вследствие их возможного неумения и нежелания эффективно сотрудничать с людьми.

В табл. 5 представлены проблемы, доминирующие на стадии роста.

Таблица 5

#### Проблемы стадии роста

Проблемная область	«Нормальные» проблемы	«Патологии»	Возможные причины выявленных проблем
1	2	3	4
Маркетинг и производство	Продвижение продукта на этапе раннего роста (возраст: менее 5–7 лет). Производство в количестве, не соответствующем спросу, для производственных предприятий	Нет патологий	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

Окончание табл. 5

1	2	3	4
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	Рост продаж, но не прибыли. Неадекватная система финансового планирования	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	Распределение ролей и ответственности. Неадекватная система контроля	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

На стадии роста 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. 6 обозначены проблемы, доминирующие на стадии зрелости.

Таблица 6

**Проблемы стадии зрелости**

<b>Проблемная область</b>	<b>«Нормальные» проблемы</b>	<b>«Патологии»</b>	<b>Возможные причины выявленных проблем</b>
Маркетинг и производство	Низкий уровень спроса	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	Мотивация; высокая текучесть. Ощущение ненадежности положения в фирме	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	Плохая обеспеченность финансовыми ресурсами. Учет затрат	Нет патологии	Поскольку темп роста продаж несколько замедляется, в некоторых организациях на стадии зрелости усиливается проблема обеспеченности финансовыми ресурсами
Организация	Неадекватная система контроля. Низкий уровень креативности, инновационности	Проблемы, связанные с делегированием полномочий. Неадекватная организация рабочей деятельности	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 работы всей компании

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, более адекватному контролю, что в результате мотивировало бы сотрудников на более творческую работу. Кроме того, проблема нерационального использования ресурсов требует более тщательного контроля ресурсов и системы ресурсного планирования. По мнению Л. Фаррелла [Farrell, 2004], избыток бюрократии, политики и контроля в управлении, при фактическом отсутствии предпринимательства, приводит 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, но при этом компания может функционировать как очень успешная организация.

В табл. 7 описаны проблемы, доминирующие на стадии диверсификации.

Таблица 7

### Проблемы стадии диверсификации

Проблемная область	«Нормальные» проблемы	«Патологии»	Возможные причины выявленных проблем
1	2	3	4
Маркетинг и производство	Взаимоотношения с поставщиками. Использование и распределение ресурсов	Нет патологий	Диверсификация является новым периодом организационного роста, вследствие чего возможно появление как новых поставщиков, так и поддержание отношений со старыми, однако в других масштабах

1	2	3	4
Персонал	Привлечение квалифицированного персонала. Персонал не соответствует требованиям организации	Мотивация. Высокая текучесть кадров. Отсутствие интеграции и эффективной командной работы	В целом проблемы, связанные с персоналом, во многом совпадают с проблемами, присутствующими на стадии зрелости. Причины многих проблем, как отмечалось, 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
Финансы	Привлечение финансирования. Учет затрат. Рост продаж, но не прибыли. Недостаточный денежный поток	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	Затруднен обмен информацией. Низкий уровень креативности, инновационности. Конфликты	Нет патологии	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. Однако сложные процедуры планирования и контроля, а также усиливающаяся централизация (данный феномен требует дальнейшего изучения) затрудняют обмен информацией, способствуют снижению уровня креативности и инновационности. Кроме того, конфликты могут быть связаны с отсутствием единых, четко сформулированных задач и целей

Большинство компаний, находящихся на стадии диверсификации, как показало исследование, было создано 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 настоящее время ситуация меняется к лучшему, во многом 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 кризис 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 усилия по развитию интеграции и созданию 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 и 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 целом в организации на стадии диверсификации необходим управленческий учет, поскольку размеры организации, темпы роста делают учет затрат, контроль ресурсов, бюджетирование и т. д. крайне сложными.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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 сотрудниками, 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 в значительной степени усиливается на стадии роста.

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 эффективно-



сти 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. Кроме того, в наиболее острой форме на данной стадии проявляются проблемы, связанные с функционированием организации: неадекватная организация рабочей деятельности; проблемы, связанные с делегированием полномочий; ненадлежащая система контроля.

Стадия диверсификации характеризуется самыми большими проблемами, связанными 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 информацией. Такие проблемы, как «рост продаж, но не прибыли», недостаточный денежный поток, учет затрат, привлечение финансирования, предсказуемы, они 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.

В результате исследования были идентифицированы различия в некоторых проблемах между производственными предприятиями и организациями, работающими в сфере услуг (например, проблемы обеспечения 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.

Для более адекватного 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 избежания субъективных оценок персонала. Кроме того, достоверность результатов будущих исследований может быть повышена благодаря разработке модели жизненных циклов российских организаций, выявленной эмпирическим путем.

Дальнейшее изучение доминирующих проблем на разных стадиях жизненного цикла организаций требует также анализа характера доминирующих проблем, а именно того, являются ли установленные 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 считаются «нормальными» для организаций на разных стадиях жизненного цикла, а какие проблемы — «ненормальными», требующими радикальных мер для своего решения.

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.

### Литература

- Филонович С. Р. Чем болеют компании // Секрет фирмы. 2001. Ноябрь. С. 56–58.
- 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, 1963.
- Adizes I. Organizational Passages — Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organization // Organizational Dynamics. 1979. Vol. 8. Summer. N 1. P. 3–25.
- Adizes I. Embrace One Problem after Another // Industrial Management. 2004. Vol. 46. March–April. N 2. P. 18–25.
- Arge G. P. The Concept of Problem // Educational Studies. 1982. Vol. 13. P. 121–142.
- Blake R. R., Mouton J. C. The Managerial Grid. Houston: Gulf, 1964.
- Block Z., MacMillan I. C. Milestones for Successful Venture Planning // Harvard Business Review. 1985. Vol. 63. N 5. P. 184–196.

- Chandler A. D.* Strategy and Structure. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- Christman 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.
- 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.
- 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.
- Dearborn D. C., Simon H. A.* Selective Perception: A Note on the Departmental Identifications of Executives // Sociometry. 1958. Vol. 21. P. 366–390.
- 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. January. 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.
- Downs A.* Inside Bureaucracy. Boston: Little, Brown, 1967.
- Drucker P.* The Practice of Management. N. Y.: Harper & Brothers, 1954.
- 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.
- Farrell L.* Growing Pains // Across the Board. 2004. Vol. 41. July–August. N 4. P. 65–66.
- Flamholtz E. G., Randle Y.* Growing Pains: Transitioning From an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- Galbraith J. R.* The Stages 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. P. 37–46. (Рус. пер.: Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 4. С. 76–94.)
- 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.
- 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.
- Isenberg. D. J.* How Senior Managers Think // Harvard Business Review. 1984. Vol. 62. N 6. P. 81–90.
- 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.

- 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., Miles R.* The Organizational Life Cycle. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- 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.
- 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.
- Lester D. L., Parnell J. A., Carraher S.* Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale // The International Journal of Organizational Analysis. 2003. Vol. 11. N 4. P. 339–354.
- Lippitt G. L., Schmidt W. H.* Crises in a Developing Organization // Harvard Business Review. 1967. Vol. 45. N 6. P. 102–112.
- Maier N. R. F., Hoffman L. R.* Types of Problems Confronting Managers // Personnel Psychology. 1964. Vol. 17. P. 261–269.
- Midgley D. F.* Toward a Theory of the Product Life Cycle: Explaining Diversity // Journal of Marketing. 1981. Vol. 45. N 4. P. 109–115.
- March J. G., Simon H. A.* Organizations. N. Y.: John Wiley & Sons, 1958.
- Miles R. E.* Coffin Nails and Corporate Strategies. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.
- Miles R. E., Snow C. C.* Organizational Strategy, Structure, and Process. N. Y.: McGraw-Hill Book Co., 1978.
- Miller D., Friesen P. H.* A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle // Management Science. 1984. Vol. 30. N 10. P. 1161–1183.
- Mintzberg H., Raisinghani D., Theoret A.* The Structure of «Unstructured» Decision Processes // Administrative Science Quarterly. 1976. Vol. 21. N 2. P. 246–275.
- 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. Boston: Pitman Press, 1982. P. 131–150.
- Nadler G.* Human Purposeful Activities for Classifying Management Problems // Omega. 1983. Vol. 11. N 1. P. 15–26.
- Nutt. P. C.* Types of Organizational Decision Processes // Administrative Science Quarterly. 1984. Vol. 29. N 3. P. 414–450.
- Porter M.* Competitive Strategy. N. Y.: Free Press, 1980.
- Pounds W. F.* The Process of Problem Finding // Industrial Management Review. 1969. Vol. 11. N 1. P. 1–19.
- Simon H. A.* The Structure of Ill-Structured Problems // Artificial Intelligence. 1973. Vol. 4. P. 181–201.
- 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.
- Storey D. J.* The Problems Facing New Firms // Journal of Management Studies. 1985. Vol. 22. N 3. P. 327–345.
- Taylor R. N.* Nature of Problem Ill-Structuredness. Implications for Problem Formulation and Solution // Decision Sciences. 1974. Vol. 5. N 4. P. 632–643.

- 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.
- Tversky A., Kahneman D.* The Framing of Decisions and the Psychology of Choice // *Science*. 1981. Vol. 211. P. 453–458.
- 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.
- 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.

Статья поступила в редакцию 15 октября 2006 г.