

*Г. В. Широкова, Д. М. Кнатько*

## **ВЛИЯНИЕ ЛИЧНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ НА РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

Статья посвящена анализу влияния основателя на ход развития организации. На базе исследования 227 российских компаний проводится сравнительный анализ российских предприятий, управляемых основателями и профессиональными менеджерами. Характер полученных выводов закладывает представления о влиянии предпринимателя на результативность российских предприятий, созданных «с нуля», и о дальнейших исследованиях предпринимательских компаний.

### **ВВЕДЕНИЕ**

При рассмотрении влияния различных организационных аспектов на динамику жизненных циклов мы сталкиваемся с проблемой воздействия предпринимателя на развитие организации, которая затрагивает основные условия ее дальнейшего функционирования. Кроме того, исследование роли предпринимателя сопровождается, как правило, вопросами перехода организации со стадии становления на стадию роста жизненного цикла организации (ЖЦО) [Boeker, Karichalil, 2002; Boeker, Wittbank, 2005]. В большинстве существующих моделей организационного развития жизненных циклов описываются условия, при которых те или иные управленческие подходы являются наиболее оптимальными [Adizes, 1999; Greiner, 1972; Hanks, 1990]. Предприниматель, не обладая навыками, необходимыми для дальнейшего развития организации, покидает пост руководителя.

Вместе с тем практика не дает однозначного ответа на вопрос о том, должен ли предприниматель с обязательностью отказываться от управленческих ролей, передавая их профессиональному менеджеру, и с рисками каких кризисов встречается организация, если предприниматель остается в компании. Мы знаем примеры, когда, несмотря на стереотипное представление о вынужденном уходе, предприниматели на протяжении 20–40 лет приносили огромную ценность в компанию, оставаясь на руководящих постах (например, Фред Смит и FedEx) [Lester, Parnell, 1999].

Целью настоящей работы является исследование влияния роли основателя на деятельность компании. Работа состоит из четырех частей. В первой части анализируется роль предпринимателя-основателя на разных стадиях жизненного цикла организации; во второй — рассматриваются подходы к исследованию вопроса о необходимости смены предпринимателя наемным менеджером; в третьей — анализируются факторы, влияющие на уход основателя; в четвертой части приводятся результаты эмпирического исследования, направленного на сравнительный анализ деятельности компаний, управляемых основателями и наемными менеджерами.

#### РОЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖЦО

Исследователи организаций, изучающие новые предприятия, отмечают, что существуют значительные различия между процессом создания успешной фирмы и процессами управления успешной фирмой [Cetro et al., 2001; Boeker, Karichalil, 2002]. Новые предприятия обычно создаются предпринимателями, которые прежде всего заинтересованы в развитии нового продукта или рынка и в то же время имеют довольно ограниченные способности к управлению [Willard, Krueger, Feeser, 1992]. Как только организация становится больше в размерах и «взрослеет», основатели компании должны сосредоточить свое внимание на решении управленческих задач, к чему они могут и не иметь склонности. Исследования жизненных циклов компаний, созданных «с нуля», показывают, что стиль управления и способности предпринимателя должны меняться по мере развития фирмы от предпринимательской с фокусом внимания на рыночные возможности к профессиональной с фокусом внимания на операционные задачи [Rubenson, Gupta, 1992].

В некотором роде основной заслугой предпринимателя для организации является первоначальный акт создания этой организации [Adizes, 1999]. Некоторые ученые отмечают отсутствие должного внимания исследователей к действиям предпринимателя на данном этапе жизненного цикла организации [Haveman, Khaire, 2004]. Необходимо определить связь характеристик предпринимателя с процессами организации на этапе зарождения. Здесь предприниматель переносит свои бизнес-идеи в реальность, и организация преимущественно находится в мысленном представлении предпринимателя. Некоторые авторы подчеркивают, что благодаря наличию выдающихся технических навыков у предпринимателя на данном этапе, видения и понимания собственных действий организация «выживает» на стадии зарождения [Smith, Mitchell, Summer, 1985]. Другими словами, наиболее важными требованиями для жизнеспособности создаваемой организации являются адекватность самой бизнес-идеи условиям внешней рыночной среды, а также профессионализм предпринимателя, достаточный для внедрения и развития данной идеи.

Несколько иной взгляд на этот этап модели ЖЦО предлагают такие авторы, как Хейвман и Хайре [Haveman, Khaire, 2004]. Они обнаружили, что в преимущественном числе зрелых организаций отражается идеология предпринимателей-основателей, которая присутствовала на момент их создания. При этом было установлено, что в определенные моменты именно сильная идеологическая составляющая, заложенная предпринимателем на стадии зарождения, усилила шансы дальнейшего выживания организации как в момент ухода руководителя, так и в процессе последующего роста организации без предпринимателя. Таким образом, согласно Хейвману и Хайре, идейное наследие и видение результатов, происходящие от основателей, не только влияют на начальные этапы жизненных циклов организации, но и сохраняются вне зависимости от организационных управленческих структур и изменений в организационных ресурсах. Авторы в качестве доказательства своей позиции приводят эмпирические данные, в соответствии с которыми фундаментальные ценности основателя закладываются в процессе межличностных взаимоотношений между предпринимателем и сотрудниками компании, и даже с уходом предпринимателя они передаются новым сотрудникам [Haveman, Khaire, 2004]. Иными словами, так происходит становление организационной культуры.

Дальнейшее развитие последней идеи представлено в [Redington, Vickers, 2001]. Авторы рассматривают ряд статей по вопросам развития организации и организационной культуры и практические примеры роли предпринимателя (на примерах семейного бизнеса). По их мнению, организационная культура задается изначально самим предпринимателем-основателем, поэтому в дальнейшем при планировании изменений и переходов с одной стадии ЖЦО на другую необходимо определять ключевые характеристики организационной культуры, учитывая то обстоятельство, что в моменты изменений культура имеет большое значение. Редингтон и Викерс отмечают, что предприниматели зачастую покидают организацию в моменты перехода на стадии юности или зрелости и что если новое управление не уделит в это время внимание организационной культуре и идейным составляющим, заложенным еще на этапе зарождения, то это негативно отразится на результатах деятельности.

#### **СМЕНА ОСНОВАТЕЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ МЕНЕДЖЕРОМ: ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ВОПРОСА**

В современной литературе по менеджменту довольно широко обсуждается проблема перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту, а также вопросы необходимости смены основателя наемным менеджером. В [Rubenson, Gupta, 1996] представлены три основных подхода к исследованию этой проблемы — смена как непоследовательное событие,

смена как разрушительное событие и смена как процесс рациональной организационной адаптации.

*Преемственность как непоследовательный процесс.* Данный подход представлен в работах [Allen, Panion, Lotz, 1979; Brown, 1982; Eitzen, Yetman, 1972; Gamson, Scotch, 1964] и основывается на предположении о том, что лидеры ведут себя непоследовательно в жизни организации и, когда в организации возникают серьезные проблемы, ответственность за их решение возлагается на лидера. Таким образом, от смены лидерства значительного повышения организационной эффективности ожидать нельзя. Также данная проекция противоречит исследованию семейных компаний, утверждающему, что большинство из них не существует дольше второго поколения основателей [Handler, 1990].

*Преемственность как разрушительный процесс.* Этот подход описывается в [Christensen, 1953; Gordon, Rosen, 1981; Gouldner, 1954; Grusky, 1964; Vancil, 1987]. В данном случае пришествие нового лидера не считается очень значимым событием, но сама преемственность рассматривается как дестабилизирующий фактор в жизни организации. Бетти и Зайак [Beatty, Zajac, 1987] привязали тенденцию биржи реагировать снижением котировок акций компании, в которой меняется CEO, именно к этому фактору. Принимая как истину явные сложности, связанные с выживанием крепнущей фирмы при первом случае преемственности лидера [Handler, 1990], можно транслировать эту точку зрения и на дальнейшие случаи преемственности. Но, соглашаясь с ключевой ролью основателя в жизни предпринимательской организации, также необходимо считать значимыми моментами время смены лидера и выбор нового лидера.

*Преемственность как рациональная организационная адаптация* представлена в [Guest, 1962; Gupta, 1984; Leontiades, 1982; Smith, Carson, Alexander, 1984]. В данном контексте смена лидера рассматривается как катализатор, заставляющий организацию проактивно концентрироваться на способах повышения адекватности адаптивной преемственности, когда правильное время смены лидера и правильный выбор нового лидера в наибольшей степени соответствуют потребностям и стратегии организации.

Большинство последователей согласятся с тем, что рациональная организационная адаптация является оптимальным результатом, особенно с учетом того, что она согласуется с естественной неизбежностью преемственности и представляет в таком понимании осознанное и успешное перераспределение организационных ресурсов для наибольшего соответствия требованиям внешней среды. Тем не менее предположение о том, что первичная преемственность может быть вызвана адаптивными процессами, в свою очередь, подразумевает, что основатели открыты для непредвзятого анализа текущей эффективности и готовы воспринять утрату личного контроля над деятель-

ностью организации как разумный шаг. Возникает оправданный вопрос: можем ли мы ожидать от основателей готовности к восприятию непредвзятого анализа их личной полезности для организации в настоящий момент и в будущем? Вансил [Vancil, 1987] предполагает, что это маловероятно. Он считает, что готовность лидера к изменениям (преемственности) в организациях, где вся власть сосредоточена в одних руках — а это типично для предпринимательских компаний, — очень низка. Мы можем предполагать, что это связано с тем, что основатели психологически родственны монархам и генералам [Sonnenfeld, 1988], т. е. их роль является центральной в организационном предназначении и культуре [Schein, 1983]; они видят отход от управления компанией как своего рода завершение своей карьеры. Для основателей в такой ситуации не существует других вершин и пределов [Sonnenfeld, 1988], и им невероятно сложно отдать свое творение — созданное и возвращенное — в чужие руки [Handler, 1990].

Очевидность этих проблем широко обсуждалась в литературе, посвященной семейным компаниям, и сопровождалась общими выводами о том, что потребность в преемственности зачастую игнорируется и очень редко планируется (данная тема затрагивается в работах [Handler, Gram, 1988; Lansberg, 1988]).

Несмотря на проблемы, с которыми сталкиваются основатели в момент преемственности, потребность в своевременной разработке плана преемственности жизненно необходима. Если этот процесс ошибочно спланирован или неверно управляется, то жизнеспособность предприятия ставится под угрозу.

Проблема смены предпринимателя на профессионального наемного менеджера довольно широко обсуждается как в академической, так и в профессиональной литературе по менеджменту. В [Auletta, 1998] рассматривается несколько примеров предпринимательских фирм, в которых основатели ушли в отставку и были заменены профессиональными менеджерами, так как первые не обладали необходимыми знаниями и навыками для управления выросшей компанией (например, интернет-компании Pointcast, Razorfish, eBay). Несмотря на обилие популярных историй, в которых описывается уход основателей компаний, можно привести мало примеров теоретически обоснованных доскональных эмпирических исследований по изучению факторов, влияющих на уход основателя и объясняющих необходимость такого ухода. Пожалуй, в одном из наиболее скрупулезных исследований, посвященных этой проблематике [Boeker, Karichalil, 2002], авторы изучили причины ухода основателей в компаниях отрасли по производству полупроводников в период с 1983 по 1999 г. Исследование было направлено на изучение индивидуальных характеристик основателей и организационных характеристик, которые влияют на вероятность ухода основателей.

В качестве таких организационных характеристик указываются следующие показатели: размер организации, темп роста, структура собственности и совета директоров. Индивидуальные характеристики, которые выделяют авторы, относятся к наличию отраслевого или функционального опыта, а также причастности CEO к созданию самой компании.

Большинство исследователей теории жизненных циклов рассматривают роль предпринимателя в момент перехода от этапа становления организации к этапу формализации или роста. Некоторые из них ставят вопрос о роли предпринимателя в дальнейшем процветании организации [Willard, Krueger, Feeser, 1992].

Согласно модели жизненных циклов (ЖЦ) И. Адизеса, в определенный момент жизни любой организации, возникает момент, когда после продолжительного роста организации и увеличения числа сотрудников предприниматель не способен своими действиями обеспечивать дальнейший рост эффективности. Согласно теории, потенциальный кризис «ловушки основателя» может быть разрешен только за счет делегирования полномочий профессиональному менеджеру и создания формализованной структуры подчинения и функционирования через регулярный менеджмент [Adizes, 1999]. Другими словами, предприниматель создает организацию, сопровождает ее рост на протяжении первой стадии становления, но в определенный момент организация перерастает организационные способности команды создателя и предприниматель должен быть заменен профессиональным менеджментом [Boeker, Karichalil, 2002].

Исследователи определяют рассмотрение причин ухода предпринимателя из организации как поиск его роли и ценности для компании. Можно предположить, что именно эта взаимосвязь между результатами деятельности организации и уходом из нее предпринимателя на определенных стадиях жизненного цикла, замена основателя управлением профессиональными менеджерами отражает существенную ценность предпринимателя для теории жизненных циклов. В этой связи возникают следующие вопросы:

- ◆ Что предопределяет и в какой момент возникает необходимость ухода предпринимателя из организации?
- ◆ Какие характеристики основателя выступают причиной его вынужденного ухода?
- ◆ Предопределена ли необходимость ухода основателя?

Лестер выделяет два обсуждаемых подхода к исследованию жизненных циклов [Lester, 2004]. Первый из них представляет собой поиск некоторого числа этапов, наиболее полно отражающих модель жизненных циклов. Второй касается детерминистской природы самого исследования. Этому направлению свойственно рассматривать следующие вопросы: как и почему организации обновляют себя [Lester, Parnell, 1999; 2006], двигаются назад по

кривой ЖЦО от становления к росту [Miller, Friesen, 1984] или избегают паралича падения роста за счет вхождения снова в этапы роста, становления или обновления?

Согласно Лестеру [Lester, 2004], некоторые исследования показали, что переход от одной стадии жизненного цикла к другой необязательно должен носить эволюционный характер или быть какого-либо другого плана [Kimberley, Miles, 1980; Lester, Parnell, 1999; Miller, Friesen, 1984]. Таким образом, вопрос об уходе предпринимателя из организации переходит в область исследований, связанных с условиями наступления различных стадий, например стадии роста, характеризующейся переходом к профессиональному менеджменту.

В своей работе Лестер и Парнелл развивают классификацию существующих подходов исследования жизненных циклов, связывая ее с ролью предпринимателя [Lester, Parnell, 2002]:

- ♦ исследования, связанные с детальным изучением перехода организации к более зрелым этапам жизни, чем этап зарождения и становления [Auletta, 1998; Willard, Krueger, Feeser, 1992]. Анализируя зрелые организации, исследователи отмечают, что по мере роста организации потребность в профессиональном менеджменте неизбежна [Daily, Dalton, 1992]. К причинам подобного перехода можно отнести эволюцию целей организации от задач первоначального организационного роста к вопросам доходности и прибыльности. Авторы утверждают, что при подобной смене целей предприниматель преимущественно реализует задачи роста, в то время как профессиональный менеджмент обеспечивает рост доходов и прибылей [Boeker, Karichalil, 2002];
- ♦ другое направление в изучении роли предпринимателя — более стратегический взгляд на развитие организации [Lester, Parnell, 1999; 2006]. В соответствии с ним перед организацией стоит основная проблема «стратегического выбора». Согласно данному подходу, жизненный цикл представляет собой оценку топ-менеджментом компании условий внешней среды по отношению к целям организации. Таким образом, исследование сфокусировано на том, в каких ресурсах более всего будет нуждаться организация, сохраняя проактивный подход к внешней среде. Следовательно, организация может оставаться на протяжении длительного периода времени на различных стадиях развития, так и не достигая этапа зрелости. Стадии упадка, смерти или расцвета могут иметь место в любой момент без прохождения этапа формализации (перехода к профессиональному менеджменту).

Наиболее перспективным для рассмотрения роли предпринимателя выступает «стратегический подход» или, как определяет Лестер, подход



«стратегического выбора» [Lester, Parnell, 2006]. Он базируется на осознании того, что на каждой стадии жизненного цикла организация испытывает определенные потребности в организационных ресурсах. В момент реализации стратегических изменений управляющий должен определить данную потребность и обеспечить стратегический выбор соответствующими ресурсами [Lester, Parnell, 2006]. Другими словами, стратегический выбор — это определение и реализация соответствующего стратегического изменения организации за счет имеющихся или заимствованных ресурсов для наиболее эффективного решения задач организации. Отсутствие у руководителя необходимых навыков для решения данной задачи не отменяет требование стратегического выбора и вынуждает организацию заняться поиском более квалифицированного управляющего.

#### **ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УХОД ОСНОВАТЕЛЯ**

Популярные теории предлагают набор индивидуальных характеристик предпринимателя, которые в среднем отличают его от профессионального менеджера. В целом к таким качествам относятся: более высокая креативность, необычная энергичность, способность к риску, стремление к власти, внутренний локус контроля (их не интересует чье-либо одобрение их действий) [Rubenson, Gupta, 1992]. Данные качества предпринимателя легли в основу формирования четырех характеристик предпринимательских фирм:

- 1) сверхзависимость от одного или двух ключевых людей;
- 2) высокая централизация;
- 3) отсутствие адекватного менеджмента среднего уровня;
- 4) патерналистская атмосфера.

Очевидно, что данные характеристики несовместимы с нуждами более зрелой организации, поэтому большинство исследователей делают вывод о необходимости смены основателя профессиональным менеджером. В то же время можно привести прямо противоположные примеры из бизнеса: такие как Кеннет Олсен (Kenneth Olsen) из компании Digital Equipment или Фред Смит (Fred Smith) из компании Federal Express сохранили за собой управление компаниями при переходе от ранних стадий развития организации к стадии зрелости. Значит, существует альтернативная оценка личности предпринимателей. Таким образом, смена предпринимателя на посту главы компании не является неизбежной и зависит от некоторых факторов, связанных с ростом фирмы и ее стратегическими целями.

Например, в [Rubenson, Gupta, 1996] представлена концептуальная модель, содержащая анализ факторов, влияющих на необходимость смены основателя компании профессиональным менеджером (рис. 1). Ключевые вопросы, которые рассматривают исследователи для тестирования разработанной модели, таковы: 1) насколько быстро меняются потребности ор-



ганизации? 2) хочет ли предприниматель развивать новые управленческие навыки? 3) существуют ли практические ограничения способности предпринимателя становиться «профессиональным менеджером»? Рассматривая данную модель, можно сделать вывод о том, что только в том случае, когда развитие фирмы требует намного больших изменений, чем те, на которые способен основатель, необходима его замена профессиональным менеджером. Но и при этом существуют ограничения (например, основатель или семья основателя, интересы собственности) к допуску своевременной смены основателя.

Модель основана на предположении о том, что организация должна оценивать текущую и будущую полезность основателя на базе сложного взаимодействия между развитием, или эволюцией организации, и уникальными характеристиками конкретного основателя. В результате анализа такого соответствия формулируются ответы на вопросы о том, как и насколько сильно организация нуждается в изменениях и насколько быстро основатель способен (если способен) адаптироваться к таким изменениям. Конечно, организация может и не расти. Многие фирмы целенаправленно остаются небольшими, потому что их основатели преследуют лишь цель обеспечения комфортного существования своих семей и не желают сталкиваться с проблемами, связанными с управлением большим количеством сотрудников или с нехваткой ресурсов, которые нужны для роста фирмы [Carland et al., 1984]. В таком случае основатель может сохранять прямой контроль над принятием всех важных решений и отслеживать изменения в окружающей среде для того, чтобы приводить фирму в соответствие ее конкурентной среде. В условиях когда окружающая среда не является слишком враждебной и фирма удерживает низкие темпы роста (либо таковые отсутствуют), можно ожидать, что многие основатели будут адаптироваться к ней и не возникнет необходимости в их замене профессиональным менеджером [Rubenson, Gupta, 1996].

Однако в организациях, которые растут и развиваются согласно модели ЖЦО, необходимо формализовывать функции в связи с усложнением решаемых задач и увеличением числа трансакций [Ивашковская, Константинов, Филонович, 2004]. Таким образом, можно предположить, что степень, с которой основатель терпит неудачу в децентрализации процесса принятия решений, его полезность негативно соотносятся с размером организации и ее сложностью, что приводит к выводу о необходимости смены основателя. Следовательно, полезность основателя развивать фирму происходит из уникальной комбинации потребностей организации в развитии — которые, в свою очередь, основаны на изменяющихся характеристиках организации в результате ее движения от стадии становления к стадии роста — и способности основателя адаптироваться к этим изменениям.

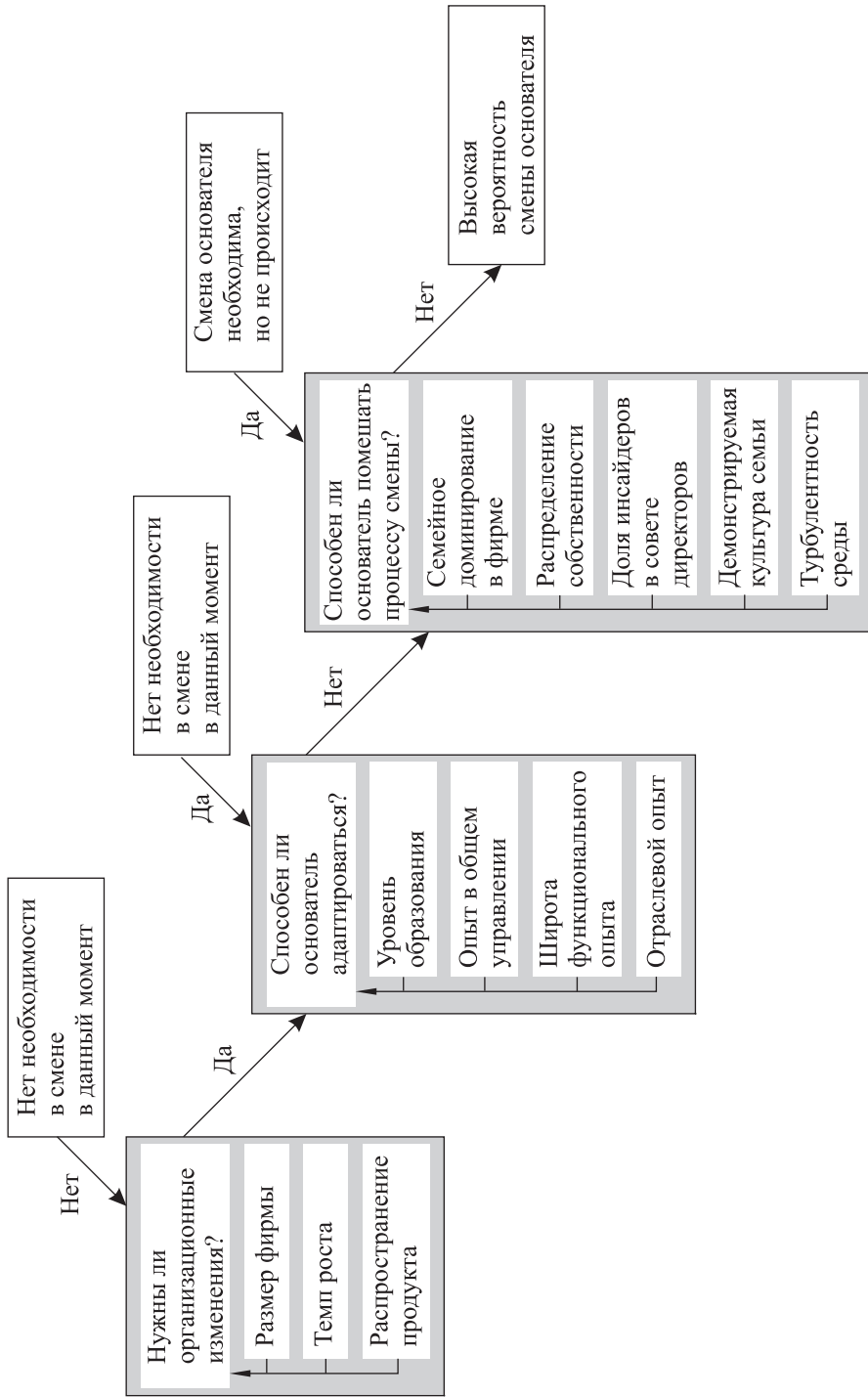


Рис. 1. Концептуальная модель смены основателя

Источник: [Rubenson, Gupta, 1996, р. 24].

Несмотря на то что предложенная модель (рис. 1) помогает в понимании причин смены основателя, можно выдвинуть несколько критических замечаний. Во-первых, в данной модели последовательно рассматриваются разные факторы, влияющие на уход основателя, при этом каждый из них — в отдельности. Таким образом, наблюдается некоторое упрощение реальности, которое можно преодолеть при изучении интерактивного влияния нескольких переменных. Во-вторых, в ней предполагается, что все решения принимаются на рациональном основании, т. е. организация стремится максимизировать полезность генерального директора, и его смена происходит при низком уровне полезности. На самом деле в реальной жизни оценка полезности носит исключительно субъективный характер и редко лежит в основе принятия решения основателя об уходе с поста генерального директора.

В статье [Boeker, Karichalil, 2002] предложен более детальный анализ процесса выхода предпринимателя из организации. В ней представлены условия реализации стратегического выбора и факторы, мешающие успешному выбору (замена неквалифицированного предпринимателя квалифицированным менеджером). Как отмечалось, предприниматель необходим организации до тех пор, пока вопросы роста не заменят вопросы доходности, а также по мере увеличения числа сотрудников сложность координации внутри организации не потребует обширного делегирования полномочий.

Авторы утверждают, что возможной причиной такой ситуации является то, что собственник становится на пересечении интересов собственника и интересов совета директоров, создавая противоречия между собственными позициями и функциональными задачами. В качестве результатов исследования представлена зависимость вероятности перехода от предпринимательского управления к профессиональному менеджменту от темпов роста бизнеса. Причем под ростом бизнеса авторы подразумевают увеличение числа сотрудников и числа операций, реализуемых компанией, что создает трудности для внутренней координации. Чем больше сотрудников, тем тяжелее управлять одному человеку организацией, тем ниже эффективность коммуникаций и тем вероятней вынужденное делегирование полномочий. Выводы, которые были сделаны на основе эмпирического анализа, показывают, что вероятность того, что предприниматель передаст управление компанией в руки наемного менеджера:

- ♦ растет вместе с увеличением размеров фирмы (особенно численности персонала);
- ♦ снижается с ростом концентрации собственности в руках основателя и роста его влияния в совете директоров;
- ♦ имеет U-образную взаимосвязь с ростом фирмы.

#### СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМ, УПРАВЛЯЕМЫХ ОСНОВАТЕЛЯМИ И НАЕМНЫМИ МЕНЕДЖЕРАМИ

При переходе компании от предпринимательства к профессиональному менеджменту встает проблема повышения эффективности деятельности компании в результате замены основателя на посту руководителя профессиональным менеджером. Имеющиеся исследования в данной области в основном направлены на сравнительный анализ показателей результативности деятельности компаний, во главе которых стоит предприниматель-основатель или наемный менеджер. Следует отметить, что существенных различий между экономическими результатами деятельности компаний не обнаружено (см. напр.: [Willard, Krueger, Feeser, 1992]). Рассмотрим исследования, посвященные сравнительному анализу предпринимательского и профессионального управления.

П. Дракер считает, что предпринимательское управление очень сильно отличается от профессионального менеджмента [Drucker, 1985]. В то же время он отмечает, что большинство людей способны выполнять оба вида деятельности, однако не всех они привлекают в одинаковой степени [Drucker, 1985, p. 41]. По его мнению, основатель компании, выполняющий роль генерального директора, должен задать себе вопросы: «Насколько я хорош для выполнения данной работы? Способен ли я удовлетворять потребности фирмы с учетом происходящих в ней изменений?» [Drucker, 1985, p. 201]. В том случае, когда основатель способен адаптировать свою деятельность и стать «профессиональным менеджером», вопрос о смене основателя не стоит. В исследовании, посвященном процессу достижения профессионализма в управлении основателями компаний, отмечается, что преобладающее большинство собственников-основателей не осуществляют переход к профессиональному стилю управления [Tashakoti, 1980]. Главный вывод данного исследования, основанного на интервью с венчурными капиталистами, состоял в том, что предприниматели — основатели фирм очень редко адаптируют свой управленческий стиль к изменяющимся потребностям фирмы.

Несмотря на предположение о том, что предприниматели не способны осуществлять смену предпринимательского стиля управления на профессиональный менеджмент, попробуем очертить основные отличия между этими двумя стилями управления. Дж. Рубенсон и А. Гупта разработали теоретическую модель, в основе которой лежит утверждение о том, что управленческие стили должны меняться в зависимости от стадии жизненного цикла организации [Rubenson, Gupta, 1990]. В качестве примера Рубенсон и Гупта приводят необходимость смены стиля управления в момент, когда организация становится большей в размерах и более сложной в управлении, что приводит к увеличению числа управленческих трансакций и невозможности высоко централизованного управления, когда принятие всех решений замыкается на основателе компании [Rubenson, Gupta, 1990]. Эта же

причина рассматривается в работах [Bushele, 1967; Clifford, Cavanaugh, 1985; Hambrick, Crozier, 1985]. Таким образом, возникает необходимость привлечения команды профессиональных менеджеров и перехода к децентрализованной структуре управления.

Несмотря на то что разработанная модель позволяет предсказать организационные изменения как функцию организационной турбулентности, адаптивности лидера и барьеров для ухода основателя, ее авторы солидарны с большинством утверждений, высказанных в литературе, согласно которым основатель должен рано или поздно передать управление профессиональным менеджерам. Предпочтительно, чтобы это произошло до наступления «болезни основателя» («founder's disease»).

Более поздние исследования, посвященные преемственности управления и причинно-следственной связи с результатами деятельности, показывают, что существует обратная негативная корреляция между этими факторами [McEachern, 1977; Coughlan, Schmidt, 1985; Warner, Watts, Wruck, 1988; Gilson, 1989]. Причем некоторые исследователи [Dalton, Kesner, 1985] обнаружили, что фирмы — как с высоким, так и с низким уровнем результативности — имеют тенденцию к продвижению на пост руководителя компании менеджера, работающего в самой компании. В то же время другие авторы [Furtado, Karan, 1990] считают, что фирмы с низкими показателями деятельности предпочитают нанимать на пост главы компании менеджера со стороны.

В фирмах с низкими показателями результатов деятельности топ-менеджеры (основатели и наемные менеджеры) отличались друг от друга в значительно меньшей степени, о чем свидетельствуют результаты исследования [Dalton, Kesner, 1985]. Следует отметить, что Вирани и Ташман [Virany, Tushman, 1986] также обнаружили небольшую группу фирм с высокими результатами деятельности, в которых основатель компании оставался в роли генерального директора.

В [Willard, Krueger, Feeser, 1992] не было выявлено существенной разницы в результатах деятельности двух типов компаний, за исключением различий во времени выхода на публичный рынок акций и структуре собственности компаний.

Суммируя результаты исследований, можно предположить, что существует следующий сценарий: предприниматель начинает свой собственный бизнес и создает фирму, которая движется через различные стадии успеха до достижения стадии быстрого роста. Постепенно возрастает сложность организации и сложность решений, необходимых для достижения успеха в условиях быстрого роста; категорически меняется набор необходимых умений и способностей руководителя; основатель-менеджер уже не способен адаптировать свои навыки. Показатели деятельности фирмы ухудшаются, поэтому начинаются поиск и отбор профессионального менеджера на пост главы компании. Таким образом,

ожидается, что показатели результатов деятельности компании, которая будет управляться профессиональным менеджером, станут намного лучше, чем у фирмы, во главе которой стоит основатель компании.

Итак, основываясь на анализе литературы, в которой представлены результаты исследований результативности деятельности компаний, управляемых основателями и профессиональными менеджерами, сформулируем следующие гипотезы:

*Гипотеза 1.* В компаниях, управляемых основателями, как правило, меньше сотрудников, чем в компаниях, управляемых наемными менеджерами.

*Гипотеза 2.* В компаниях, управляемых основателями, как правило, меньшее число иерархических уровней, чем в компаниях, управляемых наемными менеджерами.

*Гипотеза 3.* На стадии формализации ЖЦО при переходе к профессиональному менеджменту компании, управляемые наемными профессиональными менеджерами, будут демонстрировать более высокие результаты деятельности (в терминах объемов продаж) в отличие от компаний, управляемых основателями.

**Методология исследования.** Для проверки гипотез необходимо сформировать две сравниваемые выборки компаний, управляемых основателями и наемными менеджерами. Для целей настоящего исследования использовались данные, собранные в рамках проекта «Исследование жизненных циклов российских компаний», которые содержат информацию о 606 российских фирмах, созданных «с нуля» основателями-предпринимателями. В связи с тем что в данном разделе изучается стадия перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту, нами была сформирована подвыборка компаний, созданных в период с 1992 по 1998 г., т. е. в возрасте от 9 до 15 лет, что соответствует третьей стадии ЖЦО — стадии формализации, согласно результатам основного исследования. Анализ компаний, управляемых основателями и профессиональными менеджерами, производился по следующим факторам: количество сотрудников, число иерархических уровней, динамический показатель продаж и показатель объема продаж в 2006 г. В качестве группирующего показателя был взят факт управления компании основателем или наемным менеджером.

Сбор информации осуществлялся с помощью исследовательской компании «О+К» в декабре 2006 г. — марте 2007 г. Основная цель проведения эмпирического исследования была связана с изучением специфики формирования жизненных циклов российских компаний, созданных «с нуля» после 1991 г. Дополнительно в анкету были включены вопросы, связанные с другими направлениями научных исследований, в частности вопросы корпоративного управления и организационных изменений.

Для формирования выборки было выделено шесть макроэкономических регионов РФ: Москва и Санкт-Петербург, Центр и Северо-Запад, Северный Кавказ, Поволжье, Урал, Сибирь и Дальний Восток, в каждом из которых случайным образом выбиралось 100 респондентов. Для проверки корректности выборки по данному критерию в анкете предусмотрен закрытый вопрос о региональной принадлежности предприятия (организации).

На предприятиях опрашивались лица, принимающие решения и прежде всего стратегические (топ-менеджмент компании или учредители). Это связано с характером вопросов и содержанием информации, необходимой для определения и описания стадии жизненного цикла организации.

Для целей настоящего исследования была сформирована подвыборка компаний, в окончательный анализ попали 227 компаний. Ниже представлено распределение выборки по отраслям, типу компании и году создания компании.

Распределение выборки по отраслям приведено в табл. 1.

Таблица 1

#### Распределение выборки по отраслям

| Отрасль                                | Частота | Процент |
|--|---------|---------|
| Производство                           | 38      | 17,1    |
| Строительство, транспорт, связь        | 37      | 16,7    |
| Розничная торговля                     | 44      | 19,8    |
| Оптовая торговля                       | 41      | 18,5    |
| Услуги для индивидуальных потребителей | 34      | 15,3    |
| Услуги для организаций                 | 28      | 12,6    |
| Итого                                  | 222*    | 100,0   |

Примечание: \* 5 респондентов затруднились ответить на вопрос об отраслевой принадлежности компании.

Распределение выборки по типу компаний показано в табл. 2.

Таблица 2

#### Распределение выборки по типу компаний

| Тип компании | Частота | Процент |
|--------------|---------|---------|
| Мелкие       | 81      | 35,7    |
| Средние      | 84      | 37,0    |
| Крупные      | 62      | 27,3    |
| Итого        | 227     | 100,0   |

Распределение выборки по году создания компании продемонстрировано в табл. 3.



Таблица 3

## Распределение выборки по году создания компаний

| Год создания | Частота | Процент |
|--------------|---------|---------|
| 1992–1994    | 113     | 49,8    |
| 1995–1998    | 114     | 50,2    |
| Итого        | 227     | 100,0   |

Компании, вошедшие в выборку, достаточно равномерно распределились по различным отраслям промышленности, с незначительным перевесом в сфере торговли. В выборку преимущественно входят мелкие и средние компании, которые кумулятивно составляют 72,7%. Разделение на группы происходило по численности персонала: 3–20 человек — мелкие компании; 21–100 — средние; 101 — более 500 человек — крупные компании.

Относительно года создания в подвыборку вошли только компании, образованные в 1992–1998 гг. Из подвыборки пришлось исключить компании, сформированные в период с 1998 по 2007 г., так как предполагается, что в молодых компаниях еще не наблюдается проблема, связанная с необходимостью ухода предпринимателя, и они находятся на стадии предпринимательского роста.

**Обработка данных.** Для анализа данных использовался  $t$ -критерий для независимых выборок. Этот метод наиболее часто используется для обнаружения различий между средними двух выборок, в данном случае — между фирмами, управляемыми основателями и наемными менеджерами. Мы сравниваем средние показатели группы фирм, управляемых предпринимателями, с контрольной группой, где управление было делегировано менеджерам.

В ходе анализа мы проверяем  $p$ -уровень значимости  $t$ -критерия, который равен вероятности ошибочно отвергнуть гипотезу о равенстве средних двух выборок, когда в действительности эта гипотеза имеет место. Иными словами, он эквивалентен вероятности ошибки принять гипотезу о неравенстве средних, когда на самом деле средние равны. Если вероятность ошибки мала, мы принимаем гипотезу, что различий между средними нет, и наоборот. Некоторые исследователи предлагают в случае, когда рассматриваются отличия только в одном направлении (например, анализируется альтернатива: среднее в первой группе больше (меньше), чем среднее во второй), использовать одностороннее  $t$ -распределение и делить  $p$ -уровень двухстороннего  $t$ -критерия пополам. Другие предлагают всегда работать со стандартным двухсторонним  $t$ -критерием. В данном исследовании мы используем стандартный двухсторонний критерий.

Как правило, гипотеза о равенстве (гомогенности) дисперсий не принимается, если тест Левена дает значение  $p < 0,01$  (гетерогенность диспер-

сий). Для случаев как гомогенности (равенства), так и гетерогенности (неравенства) выводятся следующие характеристики:

- ♦ результаты  $t$ -теста: значение распределения  $t$ , количество степеней свободы  $df$ ;
- ♦ вероятность ошибки  $p$  (под обозначением «Значимость (двухсторонняя)»);
- ♦ разница средних значений, ее стандартная ошибка и доверительный интервал.

В качестве независимой (группирующей) переменной мы берем выборки фирм, управляемых основателями и наемными менеджерами. Кроме того, мы проверяем ряд зависимых переменных (число сотрудников, объем продаж, число иерархических уровней, изменения в объеме продаж). С помощью специальных значений независимой переменной (эти значения называются кодами, например: 1 — фирма, управляемая предпринимателем, и 0 — фирма, управляемая наемным менеджером) данные разбиваются на две группы. Для формирования независимой переменной мы обработали вопрос «Кто, на ваш взгляд, управляет вашей компанией?», приняв за «1» ответы «Владелец, который не является генеральным директором», «Владелец, который является генеральным директором» и «Управление компании поделено между ее владельцами», объединяя этим значением все фирмы управляемые основателями. Ответы «Генеральный директор — наемный менеджер» и «Совет директоров» были приняты за «0», объединив фирмы, управляемые наемными руководителями.

**Анализ результатов.** Для анализа гипотезы о различиях между компаниями, управляемыми основателями, и компаниями, управляемыми менеджерами, деятельность компании оценивалась по следующим переменным: среднее количество сотрудников, число иерархических уровней, объем продаж в 2006 г. и динамический показатель продаж за 2004–2006 гг.

Каждый из данных вопросов оценивался респондентами в количественных показателях, отражающих средние значения по каждому из вопросов. Респонденты выбирали среднее значение, наиболее близкое к реальным характеристикам компаний, которые они представляли. В случае интервальных оценок для количественной обработки данных выбиралось среднее значение интервала. Исследуемые показатели фирмы измерялись таким образом. Для целей данного анализа группа вопросов, оценивающих рост или сокращение объема продаж, была объединена в одну переменную. В ходе опроса были определены средние объемы продаж в исследуемых компаниях в 2006 г. по оценке респондентов. Еще одной характеристикой исследуемых компаний являлось число иерархических уровней в организации, определенное респондентами: от одного до семи. Следующей характеристикой исследуемых компаний выступила численность персонала (количество постоянных сотрудников в компании).

Процедура анализа гипотез о равенстве средних показана в табл. 4. Рассмотрим анализ зависимых переменных (табл. 5).

- ♦ *Число сотрудников.* Статистика Левена в этом случае свидетельствует о том, что гипотеза равенства дисперсий отвергается ( $p = 0,000 < 0,01$ ). Поэтому для сравнения средних можно воспользоваться строкой «Предполагается равенство дисперсий». Соответствующая статистика показывает, что средние различаются существенно ( $sig = 0,004 < 0,005$ ).
- ♦ *Иерархические уровни.* Согласно статистике Левена, гипотеза равенства дисперсий здесь не отвергается ( $p = 0,246 > 0,01$ ). Поэтому для сравнения средних можно воспользоваться строкой «Предполагается равенство дисперсий». Соответствующая статистика показывает, что средние различаются существенно ( $sig = 0,001 < 0,005$ ). Впрочем, если мы не удовлетворены статистикой Левена, то в данном случае и без предположения равенства дисперсий можно утверждать то же самое ( $sig = 0,003 < 0,005$ ).
- ♦ *Объем продаж.* Здесь статистика Левена свидетельствует о том, что гипотеза равенства дисперсий отвергается ( $p = 0,001 < 0,01$ ). Поэтому для сравнения средних можно воспользоваться строкой «Предполагается равенство дисперсий». Соответствующая статистика показывает, что средние различаются не столь существенно или вовсе не различаются ( $sig = 0,005 = 0,005$ ).
- ♦ *Изменения в продажах.* По статистике гипотеза равенства дисперсий в этом случае не отвергается ( $p = 0,397 > 0,01$ ). Для сравнения средних можно воспользоваться строкой «Предполагается равенство дисперсий». Средние различаются несущественно ( $sig = 0,107 > 0,005$ ). Впрочем, даже если мы не удовлетворены статистикой Левена, то и без предположения равенства дисперсий мы можем утверждать то же самое ( $sig = 0,078 > 0,01$ ).

Как видно из табл. 5, только динамический показатель изменений в продажах с 2004 г. и показатель объема продаж в 2006 г. не имеют статистически значимых различий в средних, в то время как показатели числа сотрудников и числа иерархических уровней в компании демонстрируют значительные различия в средних. На основании этого теста можно сделать заключение о том, что гипотеза 1 и гипотеза 2 нашли свое подтверждение.

- ♦ в компаниях, управляемых основателями, как правило, меньше сотрудников, чем в компаниях, управляемых наемными менеджерами ( $136 < 214$ );
- ♦ в компаниях, управляемых основателями, как правило, меньшее число иерархических уровней, чем в компаниях, управляемых наемными менеджерами ( $2,6 < 3,2$ ).

Таблица 4

## Результаты анализа данных

| Фактор                            | Тест Левена<br>о равенстве дисперсий |            | t-тест о равенстве средних |             |                          |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------|----------------------------|-------------|--------------------------|
|                                   | F                                    | Значимость | t                          | df          | Двухсторонняя значимость |
| Число сотрудников                 | 16,146                               | 0,000      | -3,260/-2,979*             | 222/93,778* | 0,001/0,004*             |
| Иерархические уровни              | 1,351                                | 0,246      | -3,358/-3,101              | 221/93,524  | 0,001/0,003              |
| Объем продаж в 2006 г., млн руб.  | 11,749                               | 0,001      | -3,243/-2,919              | 151/68,637  | 0,001/0,005              |
| Изменения в продажах с 2004 г., % | 0,722                                | 0,397      | -1,621/-1,781              | 184/110,299 | 0,107/0,078              |

П р и м е ч а н и е: \* слева от черты — в предположении равенства дисперсий; справа — в предположении неравенства.

Таблица 5

## Сравнительный анализ показателей

| Фактор                                 | Всего 227    |                        | Основатель 162 |                        | Менеджер 62  |                        | Значимость   |
|--|--------------|------------------------|----------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|
|  | Среднее      | Стандартное отклонение | Среднее        | Стандартное отклонение | Среднее      | Стандартное отклонение |              |
| Число сотрудников в компании           | 157,65       | 164,68                 | 136,28         | 151,26                 | 214,82       | 185,28                 | 0,004        |
| Число иерархических уровней в компании | 2,81         | 1,19                   | 2,65           | 1,11                   | 3,25         | 1,32                   | 0,001        |
| Изменения в продажах с 2004 г., %      | 30,53        | 42,154                 | 27,07          | 43,771                 | 38,18        | 35,51                  | <b>0,005</b> |
| Объем продаж в 2006 г., руб.           | 52 498 397,4 | 80 429 485,9           | 39 838 785,0   | 71 374 696,6           | 84 761 956,5 | 93 319 949,7           | <b>0,107</b> |

Это может говорить о том, что два типа компаний — управляемых основателями или наемными менеджерами — имеют разный подход к функционированию. Как отмечалось, в компаниях, управляемых основателями, работает меньше сотрудников, чем в компаниях, управляемых менеджерами. Кроме того, в компаниях под профессиональным руководством чаще встречаются три и четыре уровня иерархий. Можно предположить, что это связано с тем, что при переходе к профессиональному менеджменту меняется структура организации, распределяются функции по специальным отделам, происходит профессионализация выполнения задач, зачастую сопровождаемая ростом числа сотрудников. Тем самым за счет увеличения промежуточных звеньев в организационной структуре профессиональный управляющий добивается увеличения децентрализации в организации.

Остальные данные в табл. 5 свидетельствуют о том, что, несмотря на существующую разницу в расчетах средних показателей продаж (объем продаж в 2006 г. и динамический показатель продаж за 2004–2006 гг., %), статистически их различие незначимо и не может свидетельствовать о принципиальных расхождениях в результатах деятельности между группами компаний с основателями и профессиональными руководителями. Предположительно, для оценки стратегического превосходства/ущербности выбранной стратегии управления организацией в российских условиях, необходимо провести более длительный динамический анализ продаж. Вероятно, при переходе от предпринимательского управления к профессиональному компании требуется время для того, чтобы отмеченная статистикой структурная перестройка организации смогла привнести существенные новшества. Таким образом, гипотеза 3 не подтвердилась, так как не было обнаружено значимых различий между результатами деятельности компаний, управляемых основателями и наемными менеджерами.

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Представленная работа позволяет рассмотреть разные аспекты управления компанией при переходе от предпринимательства к профессиональному менеджменту. Согласно теории жизненных циклов, данный переход необходимо начинать на стадии роста и завершать на стадии формализации. В рамках настоящего исследования речь идет о второй и третьих стадиях ЖЦ российских компаний.

Проведенный анализ литературы по проблеме перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту демонстрирует, что, несмотря на существование определенных разногласий в выводах о неизбежности смены основателя профессиональным менеджером, ученые отстаивают единую точку зрения на необходимость смены стиля управления в растущей

организации или организации на стадиях роста и формализации. Данная позиция основывается на убеждении, согласно которому руководитель компании играет разные роли и, соответственно, должен оказывать различное влияние на разных стадиях ЖЦО. Предприниматель представляет собой поставщика разных ресурсов, которые требуются организации в различные моменты жизненного развития. Так, основатель снабжает организацию в момент зарождения бизнес-идеи и своим энтузиазмом и заменяет собственное руководство профессиональным менеджментом, если не способен сам создавать дальнейшие условия роста. Подобный выбор и внедрение необходимых ресурсов, соответствующих конкретным потребностям организации, называется стратегическим выбором. Наиболее важная ценность предпринимателя — сделанный им стратегический выбор.

Исследования, посвященные выявлению факторов, влияющих на уход основателя с поста руководителя компании, показывают, что к таким причинам можно отнести: увеличение численности персонала, усложнение структуры организации, уменьшение концентрации собственности в руках основателя и др. Концептуальная схема, представленная в работе [Rubenson, Gupta, 1996], делает акцент на личности основателя и его способности адаптироваться и препятствовать решению совета директоров о смене основателя наемным профессиональным менеджером.

Анализ эмпирических данных показывает, что существуют значительные различия в количестве сотрудников и числе иерархических уровней между компаниями, управляемыми основателями и наемными менеджерами. В то же время значимых различий в показателях объемов продаж и изменении объемов продаж не обнаруживается. Таким образом, имеющееся в литературе по менеджменту представление о более высокой эффективности наемного менеджера по сравнению с предпринимателем является, по крайней мере, не совсем верным. Данные результаты также позволяют сделать предположения относительно факторов, которые будут влиять на принятие решения собственником компании о найме профессионального менеджера на пост руководителя компании. В частности, перечень данных факторов может включать, например, размер компании, выраженный в численности постоянных сотрудников, число иерархических уровней. В то же время нельзя однозначно утверждать, что существует односторонняя причинно-следственная связь между этими факторами и сменой основателя на профессионального менеджера. Вполне возможно, что связь носит двухсторонний или обратный характер, т. е. с приходом наемного менеджера увеличивается численность сотрудников и усложняется иерархия управления. Очевидно, требуются дальнейшие исследования этого вопроса: в первую очередь изучение причин, по которым собственники российских компаний передают/не передают управление в руки наемных менеджеров.

Дальнейшее развитие данной тематики, вероятно, будет интегрировать вопросы исследований в области теории предпринимательства, стратегического менеджмента, теории управления человеческими ресурсами. Изучение факторов, ведущих к уходу предпринимателя, особенно при разных уровнях результативности предприятия, может обеспечить дальнейшие исследования важным пониманием роли основателя, связанной с организационным контролем и индивидуальными предпочтениями в ограничении или инициировании организационных изменений по мере развития организации согласно модели жизненного цикла.

### Литература

- Ивашковская И. В., Константинов Г. Н., Филонович С. Р.* Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 4. С. 19–34.
- Adizes I.* Managing Corporate Life Cycles. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1999.
- Allen M. P., Panion S. K., Lotz R. E.* Managerial Succession Performance: A Recalcitrant Problem Revisited // Administrative Science Quarterly. 1979. Vol. 24. N 2. P. 167–180.
- Auletta K.* The Last Sure Thing // New Yorker. 1998. Vol. 9. November. P. 52.
- Beatty R. P., Zajac E. J.* CEO Change and Performance in Large Corporations: Succession Effects and Manager Effects // Strategic Management Journal. 1987. Vol. 8. N 4. P. 305–317.
- Boeker W., Karichalil R.* Entrepreneurial Transitions: Factors Influencing Founder Departure // Academy of Management Journal. 2002. Vol. 45. N 3. P. 818–826.
- Boeker W., Wiltbank R.* New Venture Evolution and Managerial Capabilities // Organization Science. 2005. Vol. 16. N 2. P. 123–133.
- Brown C. M.* Administrative Succession and Organizational Performance: The Succession Effect // Administrative Science Quarterly. 1982. Vol. 27. N 1. P. 1–16.
- Buchele R. B.* Business Policy in Growing Firms. San Francisco: Chandler Publishing Co., 1967.
- Carland J. W., Hoy F., Boulton W., Carland J. A. C.* Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization // Academy of Management Review. 1984. Vol. 9. N 2. P. 354–359.
- Cetro S. T., Covin J. G., Daily C. M., Dalton D. R.* Wealth and the Effects of Founder Management among IPO-Stage New Ventures // Strategic Management Journal. 2001. Vol. 22. N 6–7. P. 641–658.
- Christensen C. R.* Management Succession in Small and Growing Firms. Boston: Harvard University Press, 1953.
- Clifford D. K., Cavanaugh R. E.* The Winning Performance. N. Y.: Bantam Books, 1985.
- Coughlan A. T., Schmidt R. M.* Executive Compensation, Management Turnover and Firm Performance: An Empirical Investigation // Journal of Accounting and Economics. 1985. Vol. 7. April. P. 43–66.
- Daily C. M., Dalton D. R.* Financial Performance of Founder-Managed Versus Professionally-Managed Corporations // Journal of Small Business Management. 1992. Vol. 30. N 2. P. 25–34.



- Dalton D. R., Kesner I. F.* Organizational Performance as an Antecedent of Inside/Outside Chief Executive Succession: An Empirical Assessment // *Academy of Management Journal*. 1985. Vol. 28. N 4. P. 749–762.
- Drucker P.* Innovation and Entrepreneurship. N. Y.: Harper & Row, 1985.
- Eitzen R., Yetman N.* Managerial Change, Longevity and Organizational Effectiveness // *Administrative Science Quarterly*. 1972. Vol. 17. N 1. P. 110–116.
- Furtado E. P., Karan V.* Causes, Consequences, and Shareholder Wealth Effects of Management Turnover: A Review of the Empirical Evidence // *Financial Management*. 1990. Vol. 19. N 2. P. 60–75.
- Gamson W., Scotch N.* Scapegoating in Baseball // *American Journal of Sociology*. 1964. Vol. 70. P. 69–76.
- Gilson S. C.* Management Turnover and Financial Distress: Working Paper. December. Austin: University of Texas, 1989.
- Gordon G. E., Rosen N.* Critical Factors in Leadership Succession // *Organizational Behavior and Human Performance*. 1981. Vol. 27. N 2. P. 227–254.
- Gouldner A. W.* Patterns of Industrial Bureaucracy. N. Y.: Free Press, 1954.
- Greiner L. E.* Evolutions and Revolutions as Organizations Grow // *Harvard Business Review*. 1972. Vol. 50. N 4. P. 37–46. (Рус. пер.: Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций // *Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2002. Вып. 4. С. 76–94.)
- Grusky O.* Reply to Scapegoating in Baseball // *American Journal of Sociology*. 1964. Vol. 70. P. 72–76.
- Guest R. H.* Managerial Succession in Complex Organizations // *American Journal of Sociology*. 1962. Vol. 68. P. 47–54.
- Gupta A. K.* Contingency Linkages between Strategy and General Manager Characteristics: A Conceptual Examination // *Academy of Management Review*. 1984. Vol. 9. N 3. P. 399–412.
- Hambrick D., Crozier L. M.* Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth // *Journal of Business Venturing*. 1985. Vol. 1. N 1. P. 31–45.
- Handler W. C.* Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-Generation Family Members // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1990. Vol. 15. N 1. P. 37–51.
- Handler W. C., Kram K. E.* Succession in Family Firms: The Problem of Resistance // *Family Business Review*. 1988. Vol. 1. N 4. P. 361–381.
- Hanks S. H.* The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process // *Journal of Small Business Strategy*. 1990. Vol. 1. N 1. P. 1–12.
- Haveman H. A., Khaire M. V.* Survival beyond Succession? The Contingent Impact of Founder Succession on Organizational Failure // *Journal of Business Venturing*. 2004. Vol. 19. N 3. P. 437–463.
- Kimberly J., Miles R.* The Organizational Life Cycle. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- Lansberg I.* The Succession Conspiracy // *Family Business Review*. 1988. Vol. 1. N 2. P. 119–143.
- Leontiades M.* Choosing the Right Manager to Fit the Strategy // *The Journal of Business Strategy*. 1982. Vol. 3. N 2. P. 58–69.
- Lester D.* An American Entrepreneur Manages across the Life Cycle // *Journal of Business & Entrepreneurship*. 2004. Vol. 16. N 1. P. 104–118.

- Lester D., Parnell J.* A Strategic Interpretation of Organization Life Cycle // Journal of Applied Management and Entrepreneurship. 1999. Vol. 5. N 1. P. 14–32.
- Lester D., Parnell J.* Aligning Factors for Successful Organizational Renewal // The Leadership and Organization Development Journal. 2002. Vol. 23. N 2. P. 60–67.
- Lester D., Parnell J.* The Complete Life Cycle of a Family Business // Journal of Applied Management and Entrepreneurship. 2006. Vol. 11. N 3. P. 3–22.
- McEachern W. A.* Managerial Control and Performance. Lexington: D.C. Heath, 1977.
- Miller D., Friesen P. H.* A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle // Management Science. 1984. Vol. 30. N 10. P. 1161–1183.
- Redington E., Vickers D.* Following the Leader: A Guide for Planning Founding Director Transition. Leadership Report N 1. Columbus: The Academy for Leadership and Governance, 2001.
- Rubenson G., Gupta A.* The Founder's Disease: Critical Reexamination: Monograph. Presented 1990 Babson Conference on Entrepreneurship Research. Wellesley, MA: Salisbury State University, 1990.
- Rubenson G., Gupta A.* Replacing the Founder: Exploding the Myth of the Entrepreneur's Disease // Business Horizons. 1992. Vol. 35. November-December. N 6. P. 53–57.
- Rubenson G., Gupta A. K.* The Initial Succession: A Contingency Model of Founder Tenure // Entrepreneurship: Theory and Practice. 1996. Vol. 21. Winter. N 2. P. 21–35.
- Schein E. H.* The Role of the Founder in Creating Organizational Culture // Organizational Dynamics. 1983. Vol. 12. Summer. N 1. P. 13–28.
- Smith J. E., Carson K. P., Alexander R. A.* Leadership: It Can Make a Difference // Academy of Management Journal. 1984. Vol. 27. N 4. P. 765–776.
- Smith K. G., Mitchell T. R., Summer C. E.* Top Level Management Priorities on Different Stages of the Organizational Life Cycle // Academy of Management Journal. 1985. Vol. 28. N 4. P. 799–820.
- Sonnenfeld J.* The Hero's Farewell. N.Y.: Oxford University Press, 1988.
- Tashakori M.* Management Succession: From the Owner-Founder to the Professional Manager. N.Y.: Praeger Publishers, 1980.
- Vancil R. F.* Passing the Baton: Managing the Process of CEO Succession. Boston: Harvard Business School Press, 1987.
- Virany B., Tushman M.* Top Management Teams and Corporate Success in an Emerging Industry // Journal of Business Venturing. 1986. Vol. 1. N 3. P. 261–274.
- Warner J. B., Watts R. C., Wruck K. H.* Stock Prices and Top Management Changes // Journal of Financial Economics. 1988. Vol. 20. N 1–2. P. 461–492.
- Willard G. E., Krueger D., Feeser H.* In Order to Grow, Must the Founder Go: A Comparison of Performance between Founder and Non-Founder Managed High-Growth Manufacturing Firms // Journal of Business Venturing. 1992. Vol. 7. N 3. P. 181–194.

Статья поступила в редакцию 17 декабря 2007 г.