

Близнюк Т.П.

кандидат економічних наук,
доцент, докторант кафедри менеджменту та бізнесу
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ СТАДІЄЮ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ КОМПАНІЇ ТА ТИПОМ ЇЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Стаття присвячена дослідженню та аналізу взаємозв'язку між стадіями життєвого циклу організації та домінуванням відповідного типу її організаційної культури. Детально розглянуто та проаналізовано особливості організаційної культури компанії на кожній зі стадій її життєвого циклу. Спираючись на визначені ключові характеристики організаційної культури, які притаманні організаційній культурі на кожній стадії життєвого циклу, визначено відповідний тип організаційної культури (класифікація У. Оучі).

Ключові слова: стадія життєвого циклу, організаційна культура, народження, зростання, зрілість, занепад, кланова культура, бюрократична культура, ринкова культура.

Близнюк Т.П. ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ СТАДИЕЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМПАНИИ И ТИПОМ ЕЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Статья посвящена исследованию и анализу взаимосвязи между стадиями жизненного цикла организации и доминированием соответствующего типа ее организационной культуры. Подробно рассмотрены и проанализированы особенности организационной культуры компании на каждой из стадий ее жизненного цикла. Основываясь на выявленных ключевых характеристиках

организационной культуры, которые присущи организационной культуре на каждой стадии жизненного цикла, определен соответствующий тип организационной культуры (классификация В. Оучи).

Ключевые слова: стадия жизненного цикла, организационная культура, рождение, рост, зрелость, упадок, клановая культура, бюрократическая культура, рыночная культура.

Blyznyuk T.P. RELATIONSHIP BETWEEN STAGE OF LIFE CYCLE OF COMPANY AND TYPE OF ITS ORGANIZATIONAL CULTURE

The article deals with the study and analysis of relationship between stages of organization's life cycle and dominance of corresponding type of its organizational culture. Details of organizational culture of company at each stage of company's life cycle are analyzed. Based on the identified key characteristics of organizational culture that are inherent in organizational culture at each stage of life cycle of organization, an appropriate type of organizational culture is defined (W. Ouchi's classification).

Keywords: stage of life cycle, organizational culture, birth, growth, maturity, decline, clan culture, bureaucratic culture, market culture.

Постановка проблеми. Вже понад 50 років в теорії менеджменту активно використовується концепція життєвого циклу організації, відповідно до якої всі організації проходять ряд стадій, від народження і до припинення існування чи докорінної модернізації. На кожній фазі циклу відбуваються певні зворотні й незворотні зміни параметрів внутрішнього і зовнішнього середовища, які по-різному впливають на організацію і вимагають різних стратегій поведінки. Також на кожній стадії життєвого циклу з'являються певні управлінські проблеми і задачі, які потребують відповідних методів й інструментів для їх вирішення. Тому використання саме цієї концепції для дослідження різних напрямків менеджменту з позиції еволюції організації

дозволяє отримати більш повне розуміння зміни моделі організації та її організаційної культури на різних стадіях її життєвого циклу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В рамках теорії життєвого циклу компанії розроблено значну кількість робіт [1; 2; 3; 9; 12; 14; 15; 18; 20; 21, 22; 24; 25; 29] та ін., в яких наведено побудову моделей життєвого циклу та дослідження діяльності компаній в контексті аналізу особливостей організаційних процесів на кожній стадії життєвого циклу. Так, Е. Янсен, С. Ватсон, І. Дженсен та Г. Чандлер [22] запропонували коригувати організаційну модель компанії відповідно до стратегічних особливостей кожного етапу циклу розвитку. А. Петтигрю [27] приділив значну увагу дослідженню організаційної культури та її ролі в підприємницькій діяльності під час розвитку організацій. А. Зябрикова та В. Зябриков в своїй роботі [6] довели тісний взаємозв'язок між стадіями життєвого циклу та типами організаційних культур. Ю. Косміна [10] відзначала значну роль організаційної культури в управлінні персоналом на різних етапах діяльності організації.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак деякі аспекти взаємозв'язку між стадіями життєвого циклу компанії та необхідністю домінування відповідного типу організаційної культури розглянуті ще не в повному обсязі. А в сучасних динамічних умовах організаційна культура компанії потрібна бути зорієнтованою на здатність до швидких змін у відповідності зі зміною стадій циклу розвитку організації.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження та аналіз взаємозв'язку між стадіями життєвого циклу та домінуванням відповідного типу організаційної культури компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. І. Мазур, В. Шапіро та Н. Ольдерогге [12] під життєвим циклом організації розуміють об'єктивну реальність, яка для відродження організації потребує суб'єктивних дій управлінського персоналу. В даному дослідженні використано традиційний підхід до визначення кількості стадій життєвого циклу компанії, якого дотримуються наступні вчені [2; 3; 11; 14 ;15; 17; 25; 28], й згідно якого

виділяється чотири стадії циклу: народження, зростання, зрілість та занепад (спад).

Як відзначає Л. Грейнер [21] зміна стадії життєвого циклу передбачає заміну механізму її організаційного розвитку, який повністю вичерпав себе на попередньому етапі. Це відбувається в формі кризи, яка призводить до стрибкоподібного революційного переходу накопичених кількісних змін у якісні. Отже, перехід від однієї стадії життєвого циклу до іншої визначається станом внутрішнього (а не зовнішнього) середовища компанії, найважливішими елементами якої, є стратегія і культура.

Л. Кілімова, О. Ветрова та О. Нішніанідзе [8, с. 301] відзначають, що кожна наступна стадія життєвого циклу організації якісним чином відрізняється від попередньої, має більш високий ступень складності та домінуючу підсистему цінностей, яка впливає на організаційну культуру і систему відносин всередині компанії. Тому керівнику сучасної компанії необхідно вміння діагностувати стан компанії, виявляти її проблеми розвитку та оперативно приймати рішення щодо трансформації як структури, так і організаційної культури відповідно до стадії розвитку. Саме адаптування компанії до умов нового циклу розвитку є одним з інструментів досягнення максимальної ефективності її функціонування на цій стадії.

Згідно з точкою зору Е. Шейна [29], організаційна культура – це паттерн колективних базових припущень, що сформувалися в процесі групового вирішення проблем соціалізації, зростання, зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, яку визначаються рутинним функціонуванням й здатністю до адаптації. Вчений [29] вважає, що будь-яка група, що володіє досить стабільним складом і тривалою історією формування групового досвіду, створює культурну формацію; а групи ж з високим ступенем плинності рядових членів і керівників або з малозмістовною історією можуть і не створити колективних уявлень.

Г. Хофстеде, Г. Я. Хофстеде та М. Мінков [23] відзначали, що культура це завжди колективний феномен, колективне програмування, що відрізняє

членів однієї групи чи категорії людей від іншої. При цьому культура не передається генетично, їй навчаються. Вона пов'язана з людською натурою, з одного боку, та індивідуальністю – з іншого боку.

Зміна типу організаційної культури означає своєрідне переродження компанії, що супроводжується зміною елементів культури: спільних цінностей, стереотипів прийняття рішень і артефактів. Саме тому, Г. Мінцберг, Б. Альстренд та Дж. Лемпел [13] визначали культуру в якості первинного («концептуального») елементу свого «куба змін», який найбільш повно характеризує стан компанії разом зі стратегією, яка визначає напрямки її розвитку. Саме організаційна культура, на думку вчених [13, с. 270], визначає її структуру, яка, в свою чергу, формує уявлення про систему управління персоналом.

А. Зябрікова та В. Зябриков в своєму дослідженні [6] доводять, що організаційна культура компанії є елементом внутрішнього середовища, який дозволяє ідентифікувати стадію життєвого циклу цієї компанії і тому пропонують визначати стадію життєвого циклу на основі відповідного типу ділової культури.

Згідно з точкою зору Б. Карлофа [7], ключовими особливостями ефективних компаній є поєднання стратегії та організаційної культури. Однак різноманіття варіантів стратегій, можливості їх динамічної зміни й висока ймовірність вибору невірної стратегії, роблять стратегію малопридатною для ідентифікації стадії життєвого циклу компанії. Саме тому організаційна культура визначає стадію життєвого циклу компанії.

С. Крістенсен в своїй праці [19] відзначав необхідність дослідження значущості різних типів організаційної культури протягом всього життєвого циклу організації й стверджував, що сильна стійка культура ефективна на стадії зростання, в той час як на стадії зрілості культура організації повинна бути більш диференційована і орієнтована на розвиток, зміни й придбання нових знань.

Саме такий підхід до дослідження динаміки організаційної культури визначає важливість та значимість того як й ким протягом життєвого циклу організації транслуються стійкі і ефективні культурні характеристики. Тому детально розглянемо особливості організаційної культури компанії на кожній зі стадій життєвого циклу компанії.

В своїй праці С. Царьова [16] відзначає, що чітко збігаються два основних етапи життєвих циклів організаційної культури та організації – народження та занепад. Культура в організації виникає одночасно з її створенням, тобто якщо як мінімум дві людини об'єдналися спільною метою й діяльністю (мінімальні умови для створення організації), як наслідок, в організації зароджується культура. Відповідно відбувається при руйнуванні (загибелі) організації: оскільки якщо немає організації, то немає й її культури.

На стадії народження, як зазначає Т. Борновалова [4, с. 13] в організації відзначається дух колективізму та згуртованості персоналу, цінності, цілі організації та правила поведінки співробітників сформульовані ще не чітко, а організаційна культура знаходиться на стадії формування: відзначається домінування групових цінностей та формування базових організаційних цінностей. Згідно з точкою зору А. Зяблікової та В. Зяблікова [6] цій стадії відповідає культура, яка характеризується досить дружньою атмосферою, та заснована на патріотичному відношенні до компанії в цілому і теплому емоційному відношенні до її лідеру (як правило, харизматику).

На стадії зростання, як відзначає Т. Борновалова [4, с. 13] відбувається становлення організаційної культури, системи цінностей та цілей, налагодження зовнішніх і внутрішніх зв'язків, встановлення символіки, традицій, звичаїв та легенд, починається управління іміджем, відзначається домінування базових організаційних цінностей та артефактів. Згідно з точкою зору А. Зяблікової та В. Зяблікова [6] на цій стадії, щоб уникнути стихійних культурних конфліктів всі зміни повинні ініціюватися менеджером-лідером (генеральним директором), який повинен донести стратегічні цілі організації та способи їх досягнення до всіх її співробітників та пояснити необхідність

становлення саме такої організаційної культури та системи цінностей. Саме тому, на цій стадії повинна домінувати бюрократична культура, оскільки як вважав М. Вебер [5], ідеальна бюрократія є кращим типом влади, в рамках якої система управляється як добре налагоджений механізм за універсальними правилами з мінімальним простором їх індивідуального спотворення. Виконавці та менеджери набувають в рамках бюрократичного типу культури досвід дисциплінованої роботи та вміння дотримуватися регламенту й стандартів.

На стадії зрілості, як відзначає Т. Борновалова [4, с. 13] вже сформовані традиції, звичаї та легенди, відзначається наявність великої кількості субкультур, яка призводить до високого рівня протиріч в організаційній культурі. Відбувається поступове збільшення розриву між реальною організаційною культурою і культурою, що декларується, відзначається дифузія цінностей субкультур. Згідно з точкою зору А. Зяблікової та В. Зяблікова [6] на цій стадії розвитку, делегування повноважень переходить від менеджера-адміністратора до покупця (клієнта), тобто виходить за межі організації в ринковий простір, тому ділову культуру стадії зрілості досить часто називають ринковою.

А. Зяблікова та В. Зябліков [6] відзначають, що перехід до стадії занепаду не дає нового досвіду, способу прийняття рішень, та означає перехід від прогресивного розвитку до деградації. Крім того, своєрідність цієї стадії визначається тим, що перехід до неї, на відміну від інших стадій, є небажаним і трапляється сам по собі, поза волею керівництва. Згідно з точкою зору Т. Борновалової [4, с. 13] на стадії занепаду організаційна культура не підтримує зміни та не виконує властиві їй функції, а персонал не підтримує організаційну культуру, оскільки відбуваються порушення передачі базових організаційних цінностей та артефактів й гостро відчувається потреба в оновленні організаційної культури.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, спираючись на визначені ключові характеристики організаційної культури, які притаманні

організаційній культурі на кожній стадії життєвого циклу організації, можна визначити відповідний тип організаційної культури для кожної зі стадій життєвого циклу згідно класифікації організаційних культур, запропонованою У. Оучі [26]:

1) для стадії народження в організації повинна домінувати кланова культура [26], яка формується на основі системи цінностей, яка розділяється всіма його членами. Ця система цінностей не нав'язується ззовні, а створюється самою організацією, тому вона більш адаптивна до мінливих ситуацій. В організаціях з даним типом культури владою володіють саме в силу особистісних переваг.

2) на стадії зростання організації найбільш доцільною є бюрократична культура [26], яка ґрунтується на системі влади, що здійснює регламентацію всієї діяльності організації в формі правил, інструкцій і процедур. Джерело влади в ній – компетентність. Ця культура ефективна лише в стабільних, добре прогнозованих ситуаціях, але в ситуації зростання невизначеності та в моменти кризи її ефективність падає.

3) на стадії зрілості в організації повинна домінувати ринкова культура [26], яка базується на вартісних відносинах й орієнтації на прибуток та рентабельність. Ефективність діяльності того чи іншого підрозділу визначається на основі вартісних показників, пов'язаних, перш за все, з витратами виробництва. Тому компанія основну увагу приділяє проблемі зниження витрат виробництва. Організації з даним типом культури досить ефективно можуть функціонувати в умовах невизначеності і ризику.

4) на стадії занепаду в організації може існувати будь-який з типів організаційної культури (клановий, бюрократичний або ринковий), оскільки організаційна культура в цілому потребує оновлення.

Переходячи до нової стадії життєвого циклу, кожна організація заново переоцінює свою систему цінностей, змінює паттерни, створює і оперує новими артефактами, що в сукупності і складає культуру організації. Збіг процесу еволюції компанії за фазами життєвого циклу і її культурного розвитку дозволяє

визначати який тип організаційної культури більш доцільний на кожній стадії життєвого циклу й таким чином розробити відповідні рекомендації щодо управління персоналом організації.

Бібліографічний список:

1. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпораций / И.К.Адизес, пер. с англ. В. Кузина. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т. Ю. Базаров. – М. : ИПК ГС, 2002. – 465 с.
3. Борисова Л. Є. Організаційні складові розвитку телекомунікаційних підприємств на стадіях життєвого циклу / Л. Є. Борисова. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова, МОН України. – Київ : Державний університет телекомунікацій, 2017. – 227 с.
4. Борновалова Т. И. Методы управления деловыми организациями на различных стадиях жизненного цикла / Т. И. Борновалова. – Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством. Специализация: теория управления экономическими системами. – М. : Государственный университет управления, 2008. – 21 с.
5. Вебер М. Избранные произведения / М. Вебер. – М. : Прогресс, 1990. – 805 с.
6. Зябрикова А. В. Развитие теории жизненного цикла на основе единой типологии деловой культуры [Электронный ресурс] / А. В. Зябрикова, В. В. Зябриков // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 1 (53). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=5283>.

7. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепции, содержание, символы / Б. Карлоф, пер. с швед. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
8. Килимова Л. В. Особенности воздействия искусства на эмоциональную сферу и ценностные ориентации личности в процессе формирования менталитета / Л. В. Килимова, О. А. Ветрова, О. О. Нишнианидзе // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия Экономика. Социология. Менеджмент. – 2012. – № 2. – С. 301–305.
9. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства / С.В. Корягіна – Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. – Львів : Львівська комерційна академія, Укоопспілка, 2004 – 202 с.
10. Космина Ю. М. Роль організаційної культури в управлінні поведінкою персоналу на різних етапах діяльності організації / Ю. М. Космина // Вісник ОНУ імені Мечникова. – 2014. – Т. 19, Вип. 1/1. – С. 175-177.
11. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник : Підручник. – К. : «Академвидав», 2003. – 416 с.
12. Мазур И. И. Эффективный менеджмент: / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге : Учеб. пособие для вузов. Под общ. Ред. И.И. Мазура. – М. : Высшая школа, 2003. – 355 с.
13. Минцберг Г. Школы стратегий / Г.Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. Пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. – СПб : Изд-во «Питер», 2000. – 336 с.
14. Ованесова Ю. С. Влияние стадии жизненного цикла организаций на эффективность IPO на развивающихся рынках капитала / Ю. С. Ованесова. – Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. 08.00.10 – «Финансы, денежное обращение и кредит» – Высшая школа экономики. – М. : Национальный исследовательский университет, 2013 – 160 с.

15. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы / Г. В. Широкова // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Том 5, № 3. – С. 85–90.
16. Царева С. И. Этапы развития культуры организации: аксиологический анализ [Электронный ресурс] / С. И. Царева. – Режим доступа: <https://discourse.eltech.ru/assets/files/careva-s.i.pdf>.
17. Aharony J. Corporate life cycle and the relative value – relevance of cash flow versus accrual financial information [Electronic resource] / J. Aharony, H. Falk, N. Yehuda // Faculty of Industrial Engineering and Management, the Technion City, Haifa, Israel. – 2006. – Jul. – Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.561.9890&rep=rep1&type=pdf>.
18. Anthony J. H. Association between accounting performance measures and stock prices: a test of the life-cycle hypothesis / J. H. Anthony, K. Ramesh // Journal of Accounting and Economics. – 1992. – Vol. 15, Issue 2-3. – P. 203-227.
19. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma / C. M. Christensen. – Boston : Harvard Business School Press, 1997. – 179 p.
20. Daft R. L. Organization Theory and Design / R. L. Daft. – Mason : South-Western Cengage Learning, 2010. – 649 p.
21. Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow / L. E. Greiner // Family Business Review. – 1997. – Vol. 10, № 4, December. – P. 397–409.
22. Hanks S.H. Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high technology organizations / S. H. Hanks, C. J. Watson, E. Jansen, G. N. Chandler // Entrepreneurship Theory and Practice. – 1993. – № 2, Vol. 18. – P. 5–30.
23. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind / G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov. – London : McGraw-Hill, 1991. – 561 p.

24. Lippitt G. L. Crisis in a developing organization / G. L. Lippitt, W. A. Schmidt // Harvard Business Review. – 1967. – Vol. 45, № 6. – P. 102–112.
25. Miller D. Learning across the life cycle: experimentation and performance among the Hollywood studio heads / D. Miller, J. Shamsie // Strategic Management Journal. – 2001. – № 8, Vol. 22. – P. 725–745.
26. Ouchi W. G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge / W. G. Ouchi. – Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1981. – 283 p.
27. Pettigrew A. On studying organizational cultures / A. Pettigrew // Administrative Science Quarterly. – 1979. – № 24 (4). – P. 570–581.
28. Quinn R. E. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence / R. E. Quinn, K. Cameron // Management Science. – 1983. – № 1, Vol. 29. – P. 33–51.
29. Schein E. H. Organizational culture and leadership / E. H. Schein. – 3rd ed. San Francisco : Wiley & Sons, Inc., 2004. – 430 p.

Blyznyuk T.P.

candidate of economic science,

associate Professor,

doctorate student of Management and Business Department

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**RELATIONSHIP BETWEEN STAGE OF LIFE CYCLE OF COMPANY
AND TYPE OF ITS ORGANIZATIONAL CULTURE**

Using the life-cycle concept for research of different areas of management from the perspective of evolution of organization is allowed to gain a more complete understanding of change in model of organization and its organizational culture at different stages of its life cycle. The purpose of this article is to study and analyze the relationship between the stages of life cycle and the dominance of corresponding type of organizational culture of company. An appropriate type of organizational culture for each of stage of life cycle has been determined according to the classification of organizational cultures proposed by W. Ouchi. For the stage of birth in an organization the clan culture should dominate, which is formed on the basis of a system of values that is shared by all its members. This system of values is not imposed from the outside, but is created by an organization itself, so it is more adaptive to changing situations. At the stage of organization's growth, the most appropriate is a bureaucratic culture based on a system of power that regulates all activities of the organization in the form of rules, instructions and procedures. The source of power in it is competence. At the stage of maturity in organization should be dominated market culture, based on value relationships and orientation to profit and profitability. Efficiency of activity of a particular subdivision is determined on the basis of cost indicators, primarily related to production costs. At the stage of decline in an organization, there can exist any of the types of organizational culture (clan, bureaucratic or market), because the organizational culture as a whole needs to be updated. Turning to a new stage in the life cycle, each organization re-evaluates its value system, changes patterns, creates and operates new artifacts, which together constitute the culture of an organization.