

УДК 330

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-280-2-31

ТЮРИНА Н. М., НАЗАРЧУК Т. В., КАРВАЦКА Н. С.  
Хмельницький національний університет

## ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ, СТРУКТУРИЗАЦІЯ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

*У статті досліджено сутність основних понять теорії життєвого циклу організації (ЖЦО) та узагальнено підходи до їх розуміння. Розглянуто хронологію розвитку теорії ЖЦО. Критично проаналізовано основні моделі ЖЦО. Систематизовано особливості та характерні риси основних стадій ЖЦО. Досліджено методи та підходи до визначення стадій ЖЦО, означено недоліки. Обґрунтовано необхідність розробки агрегованого підходу до оцінювання стадій ЖЦО.*

*Ключові слова:* життєвий цикл організації, стадія життєвого циклу, модель життєвого циклу, оцінка стадії життєвого циклу.

TYURINA N., NAZARCHUK T., KARVATSKA N.  
Khmelnitsky National University

## ORGANIZATION LIFE CYCLE: DETERMINATION AND EVALUATION PROBLEMS

*The main discussion issues in the study of organization lifecycle theories were outlined as a method of diagnosing their state and defining the opportunities of their use to improve the quality of management. Investigated the essence of the basic concepts of the theory of organizational life cycle (OLC) and generalizes approaches to its understanding. Consistent patterns and main tendencies of cyclic development of organizations, features of their state at stages of their life cycle were determined. It is proved that the quality and efficiency of organization management requires from the management side the knowledge of the enterprise location on the life cycle curve. There was investigated the chronology of the development of the OLC theory. The main models of OLC were critically analyzed. Conclusions have been drawn about the existence of conflicting views on the organizations development, the number of stages that OLC, their main variables and structural characteristics. The features and characteristics of the main stages of the OLC were systematized. Qualitative and quantitative approaches and methods for the diagnosis of stages of OLC have been explored. It was concluded that the available methods and approaches to assessing the life cycle stage of an enterprise are either too simplistic or subjective. Further prospects for the study are to develop an aggregate approach to assessing the stages of OLC.*

*Keywords:* organizational life cycle, life cycle stage, life cycle model, life cycle stage assessment

**Вступ.** Сьогодні бізнес, як ніколи, зіштовхується з величезною кількістю проблем та викликів, зумовлених, з однієї сторони, залежністю від надзвичайно мінливого зовнішнього середовища, а з іншої сторони, низкою внутрішніх проблем, які досить часто пов'язані із відсутністю системного стратегічного бачення у власників та топ-менеджменту й нерозумінням необхідності зміни (коригування) як цілей, так і засобів їхнього досягнення упродовж розвитку організації.

Як відомо, п'ять із десяти новостворених компаній закриваються у перший рік існування. Причин цьому є багато, таких як: високий рівень конкуренції, а відтак відсутність достатнього попиту на продукт чи послугу; нестача обігових коштів для розвитку бізнесу, відсутність або ж низька якість фінансового планування; необґрунтована цінова політика; суперечки в колективі через неякісний розподіл повноважень та зон відповідальності тощо. Упродовж наступних трьох років виживають ще не більше 10%. Якщо причини невдач у перші роки є зрозумілими і переважно типовими, то одним із вагомих першоджерел неефективної діяльності у подальшому, на наш погляд, є саме не розуміння та не врахування особливостей управління з урахуванням стадій життєвого циклу організації. Окрім цього, визначення стадії життєвого циклу та особливостей її протікання (проблеми, основні завдання, помилки, ризики тощо) дає управління системне розуміння усіх процесів в організації та можливість вибору більш обґрунтованих інструментів управління змінами з урахуванням логіки розвитку компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Закономірності та основні тенденції циклічного розвитку організацій, особливостей їх стану залежно від стадії життєвого циклу досліджували багато науковців та фахівців-практиків. Варто відмітити, що більшість фундаментальних досліджень з проблематики визначення та оцінки життєвих циклів організації припадає на другу половину ХХ ст. Зокрема, до таких досліджень варто віднести праці А. Даунса (1967), Г. Ліппітта, У. Шмідта (1967), Л. Грейнера (1972), У. Торберта (1974), І. Адісеса (1979), Д. Міллера (1983), Б. Мільнера (1984), С. Хенкса, (1993) та ін. [2,3,6,7,8,10,11]. Досить ґрунтовні емпіричні дослідження моделей ЖЦО були проведені групою російських вчених – Г. Широкова, І. Меркур'єва, О. Серова [11-15].

Праці вітчизняних дослідників головним чином присвячено теоретичним узагальненням та інтерпретації уже відомих моделей [19,20,21], або ж їхнього розгляду у контексті фінансового та антикризового управління [16,17,18]. Зокрема зазначена проблематика була об'єктом досліджень І.А. Бланка, Л.О. Лігоненко, С. В. Корягіної, О.І. Матюшенко, В. С. Домбровського, О. Д. Славич та ін.

Водночас, сьогодні залишається малодослідженою низка питань, пов'язаних з життєвим циклом організації, що потребують подальшого розвитку. Наразі, серед науковців не має єдиної точки зору не лише щодо визначення поняття «життєвий цикл організації» (ЖЦО), але й стосовно розуміння стадій ЖЦО, їх кількості та характеристик, які визначають ці стадії. Тому, вважаємо за доцільне у цій статті дослідити основні дискусійні положення з означеної проблематики (рис. 1).



Рис. 1. Базові дискусійні поняття у дослідженні теорій життєвого циклу організації

**Метою статті** є дослідження та узагальнення теорій та моделей життєвого циклу організації як методу діагностики їх стану та визначення можливостей їхнього використання для підвищення якості управління, а також систематизація підходів щодо оцінки стадій життєвого циклу організації.

**Виклад основного матеріалу.** З моменту створення будь-яка організація знаходиться у постійному русі під впливом змін, які або сприяють її розвитку, або ж, навпаки, руйнують. Безумовно розвиток організації знаходить відбиток у її «життєвому циклі». У літературних джерелах міститься велика кількість різних точок зору стосовно визначення життєвого циклу організації. Досить часто в управлінській термінології зустрічається твердження, що життєвий цикл організації – це період від створення до ліквідації організації. Однак, такий підхід суперечить думці про перехід організації після проходження всіх стадій життєвого циклу до нового етапу розвитку – відродження та продовження життєдіяльності.

Поняття життєвий цикл організації слід відрізнити від поняття загальної тривалості життя організації. Життєвий цикл організації – це сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції організації, після якого його цінності й напрями діяльності можуть принципово змінюватися. Тому життєдіяльність організації від моменту створення і до ліквідації може бути циклічним спіралеподібним процесом.

Розділяємо також точку зору авторів [1,3,7,11], що загальна тривалість життя організації може включати кілька життєвих циклів. У свою чергу, стадії життєвого циклу організації – це проміжки часу, протягом яких діяльність компанії характеризується відносною стабільністю таких параметрів, як:

- напрям та інтенсивність розвитку;
- стратегічні та тактичні цілі;
- способи і особливості формування ресурсного потенціалу;
- конфігурація організаційного механізму тощо.

Саме кількість та характеристика особливостей цих стадій лежить в основі різних моделей життєвого циклу організації.

Сьогодні існує щонайменше п'ятнадцять моделей, які у тій чи іншій мірі описують стадії життєвого циклу організації. Їх еволюційна хронологія виглядає так: А. Даунс, «Рушійні сили зростання» (1967 р.), Г. Ліппітт, У. Шмідт, «Управлінська участь» (1967 р.), Б. Лівехуд, «Органічний еволюційний розвиток» (1969 р.), Б. Скотт, «Стратегія і структура» (1971 р.), Л. Грейнер, «Етапи розвитку і кризи зростання організації» (1972 р.), У. Торберт, «Ментальність членів організації» (1974 р.), Ф. Ліден, «Функціональні проблеми» (1975 р.), Д. Кац, Р. Кан, «Організаційна структура» (1978 р.), І. Адісес, «Теорія життєвих циклів організації» (1979 р.), Дж. Кімберлі, «Зовнішній соціальний контроль, структура роботи і відношення з навколишнім середовищем» (1979 р.), Р. Куїнн, К. Камерон, «Інтеграційна модель» (1983 р.), Д. Міллер, П. Фрізен, «Траєкторії розвитку організації» (1983 р.), С. Коротков, «П'ятиетапна модель» (1983), Б. Мільнер, «Життєвий цикл організації» (1984), С.Хенкс, К. Дж. Уотсон, Е. Янсен, Г.Чандлер, «Життєвий цикл організації високотехнологічних галузей» (1993), Д. Лестер, Дж. Парнелл, А. Каррагер, «Життєві цикли організації» (2003 р.).

За результатами дослідження наведених моделей можемо констатувати, що їх автори мають різні точки зору не лише щодо кількості стадій життєвого циклу організації, а й фокусу та ключових характеристик, що визначають зміни на кожній стадії.

Так, А. Даунс, Г. Ліппітт, У. Шмідт, Б. Скотт, Д. Кац, Р. Кан у свої моделях виділяють три стадії розвитку. При цьому модель А. Даунса була розроблена на прикладі урядових комітетів та описує розвиток урядових організацій від обґрунтування доцільності їх існування, далі розвитку творчості та інновацій, а на

стадії «уповільнення» звертає увагу на необхідності формалізації шляхом посилення передбачуваності та координації.

Не дивлячись на те, що автори іншої моделі Г. Ліппіт та У. Шмідт також виділяють три стадії розвитку, проте фокусуються не на їх характеристиках, а на основних завданнях при переході від однієї стадії до іншої: створення системи та досягнення порогу виживання, стабільність та набуття репутації, досягнення унікальності та здатність відповідати на соціальні потреби тощо.

Б. Скотт стверджує, що кожна організація розвивається від неформальної до формалізованої бюрократії, а далі до промислових конгломератів, тим самим роблячи фокус на структурі і стратегії розвитку.

Ще однією моделлю, у якій виділяється три стадії розвитку, є модель Д. Каца і Р. Кана, фокусом та змінними характеристиками якої також виступає структура організації, а еволюція організації відбувається шляхом зміни структури від простої до стійкої.

Наступна група науковців - Б. Лівехуд, С.Хенкс, К. Дж. Уотсон, Е. Янсен, Г.Чандлер, Р. Куїнн, К. Камерон, Б.Мільнер у своїх роботах визначають чотири основних стадії організаційного розвитку.

У моделі Б. Лівехуда організація розглядається як сукупність трьох рівнозначних підсистем: економічної, соціальної та технічної. Відповідно будь-які організаційні зміни обов'язково торкаються одночасно усіх цих підсистем. Основними етапами моделі автор виділяє піонерську фазу, фазу диференціації, фазу інтеграції та асоціативну фазу. При цьому стверджує, що кордони цих етапів є розмитими, а акцент робиться на соціальних аспектах.

С.Хенкс, К. Дж. Уотсон, Е. Янсен, Г.Чандлер провели таксонометричне дослідження конфігурацій життєвих циклів у високотехнологічних організаціях на основі десяти моделей, які порівнювались за кількістю стадій та їх характеристиками. За результатами дослідження було визначено закономірності у розвитку організацій та специфічні параметри організаційного середовища, зміна яких може сигналізувати про перехід від однієї стадії на іншу.

Р. Куїнн, К. Камерон у своїй теорії теж систематизували та узагальнили попередні дослідження, фокусуючись при цьому на ефективності організації та її критеріях на різних стадіях організаційного розвитку.

Російський вчений Б.Мільнер також виділяє чотири основні стадії розвитку: створення, зростання, зрілість та спад, деталізуючи при цьому їх такими фазами: підприємницький етап, етап колективності, етап формалізації і управління, етап розробки структури, етап занепаду діяльності. На думку автора стадії спаду або старіння можна уникнути за умови постійного оновлення бізнесу та методів управління ним. При цьому структура організації, координація та контроль мають таке ж значення як інновації, покращення процесів та децентралізація в управлінні. Мільнер розглядає життєвий цикл організації з точки зору стратегічного управління, виділяючи при цьому на кожному етапі мету, тип лідера, організаційні характеристики, фокус (концентрація енергії), проблеми, тип планування, методи управління та організаційну модель.

Відмінною рисою групи науковців, що пропонують розглядати організаційний розвиток через проходження п'яти та більше стадій здебільшого є визначення критеріїв, які характеризують кожну стадію життєвого циклу організації.

Однією із найперших відомих моделей життєвого циклу організації є модель, що була розроблена професором Гарвардської школи бізнесу Л.Грейнером. Модель містить п'ять еволюційних етапів, які змінюються під дією революцій (криз), що супроводжують організаційний розвиток. Основні положення цієї теорії полягають у тому, що кожна стадія життєвого циклу характеризується специфічною організаційною структурою, системою і стилем управління. Перехід від однієї стадії до іншої має революційний характер, а управлінські рішення, що сприяють виходу із кризи на одній стадії, можуть ставати причинами кризи на іншій. Якщо криза долається, організація успішно переходить на наступну стадію.

Вагомий внесок у розвиток теорії життєвого циклу зробив також І. Адизес. Його модель, яка налічує найбільшу кількість стадій (десять), є найпоширенішою серед практикуючих менеджерів. Автор вважає, що ані обсяг виручки, ані вік компанії не може використовуватись у якості характеристики стадії життєвого циклу. Натомість, ключовими характеристиками ефективного розвитку вважає такі параметри: гнучкість та контрольованість. Саме від них залежить чи зможе компанія досягти стадії розквіту і залишитись там на довго. І.Адизес розглядає життєвий цикл через призму стратегічного управління, деталізуючи основні характеристики кожної стадії.

У моделі У. Торберта організаційний розвиток тісно пов'язаний із розвитком почуття єдності персоналу. Його теорія розглядає організаційний розвиток як процес переходу від індивідуальності до колективності, коли працівники перестають діяти розрізнено, а відчувають свою причетність до колективу та організації. Модель містить дев'ять етапів, проте конкретні механізми розвитку в ній не описуються.

Модель Д. Міллера та П. Фрізена найчастіше називають синтетичною моделлю-інтерпретацією, у якій автори узагальнили численні теоретичні дослідження та підкріпили їх даними емпіричного дослідження. Модель містить п'ять стадій (народження, зростання, зрілість, спад, відродження), які визначаються за чотирма параметрами: стратегією, структурою, організаційним середовищем, стилем прийняття рішень. Відмінною рисою моделі є чітко визначені критерії, що характеризують кожну із стадій.

Д. Лестер, Дж. Парнелл, А. Каррагер також розробили та представили у своїй моделі шкалу оцінки ключових характеристик кожної стадії, за допомогою якої можна передбачити їх зміну під час еволюційного розвитку організації.

У моделі Дж. Кимберлі представлено динаміку внутрішніх процесів організаційного розвитку на шляху руху організації за стадіями життєвого циклу. Автор характеризує процес організаційного розвитку п'ятьма стадіями та вважає, що інноваційні характеристики, які призвели до успіху на перших стадіях, можуть бути перешкодами або ж стримуючими розвиток на наступних. Основними характеристиками зростання автор вважає збільшення бюджету та чисельності персоналу.

Отже, як бачимо серед поглядів науковців існують розбіжності відносно кількості стадій та характеристик, що їх визначають і слугують індикаторами (показниками), які змінюються з часом в організації.

Узагальнюючи проведені дослідження та розділяючи точку зору науковців, викладену у праці [11], можемо зробити висновок, що не існує єдиної точки зору на рахунок кількості стадій у життєвому циклі організації. Так, наприклад, Г. Ліппітт, У. Шмідт виділяють у своїй моделі три стадії (народження, юність, зрілість); Дж. Кимберлі – чотири стадії (формування ідеології, вибір головних схем переміщення, формування організаційної ідентичності, формалізація структури); Д. Міллер, П. Фрізен – п'ять стадій (народження, зростання, зрілість, відродження, занепад); І.Адизес - десять стадій (зародження, дитинство, «давай-давай», юність, розквіт, стабільність, аристократизм, рання бюрократизація, бюрократизація, смерть). Однак, якщо систематизувати та узагальнити наведені моделі, можемо виділити спільні стадії розвитку, що притаманні багатьом організаціям (народження, становлення, розвиток, зрілість, занепад). Не дивлячись на те, що зазначені стадії є послідовними, вони можуть мати суттєві відмінності та не пов'язані між собою у детермінованій послідовності.

Різні автори також роблять акцент на різному наборі унікальних характеристик стадій (ситуаційних та структурних). Що стосується основних ситуаційних характеристик, то майже у кожній із розглянутих моделей, вони є такими: вік, розмір, темпи зростання, проблеми та фокус управління (Г. Ліппітт, У. Шмідт, Б. Лівехуд, Б. Скотт, Л. Грейнер, У. Торберт, І. Адизес, Р. Куїнн, К. Камерон, Д. Міллер, П. Фрізен та ін.). Окремі автори виділяють також як змінні характеристики критерії ефективності (Р. Куїнн, К. Камерон), інтереси стейкхолдерів (Г. Ліппітт, У. Шмідт, Д. Міллер, П. Фрізен), стадію розвитку галузі (Б. Скотт, Л. Грейнер), чисельність персоналу (У. Торберт, Д. Міллер, П. Фрізен). Що стосується структурних змінних, то найбільш поширеними у наведених вище моделях, є: структура управління, рівень формалізації завдань і процесів, ступінь централізації управління, стиль управління тощо. Деякі автори акцентують увагу також на системах контролю (Л. Грейнер, Д. Міллер, П. Фрізен, І. Адизес), методах прийняття рішень (У. Торберт, Д. Міллер, П. Фрізен), ресурсних можливостях тощо (Л. Грейнер, Д. Міллер, П. Фрізен).

Складність застосування будь-якої моделі для проведення організаційної діагностики визначається насамперед тим, що не має спільної точки зору, яка б була підтверджена емпіричними дослідженнями, стосовно ключових динамічних характеристик, що визначають перехід від однієї стадії до іншої. Тому, далі перейдемо до дослідження підходів щодо визначення стадій життєвого циклу організації.

До тепер можна виділити два підходи до діагностики стадії життєвого циклу. Перший підхід ґрунтується на якісній діагностиці організаційних характеристик, які підлягають зміні упродовж розвитку організації. Другий - передбачає застосування кількісних методів для оцінки зміни фінансових показників, як індикаторів, що сигналізують про перехід до тієї чи іншої стадії.

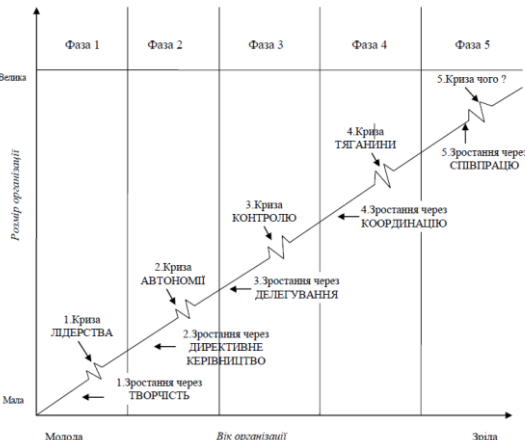
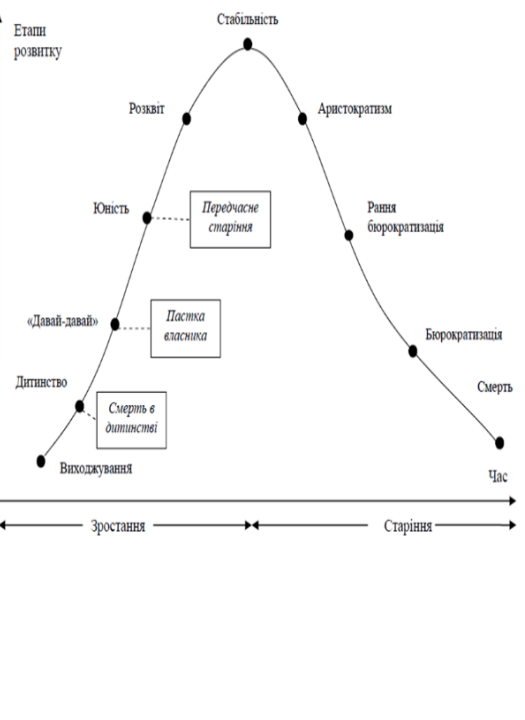
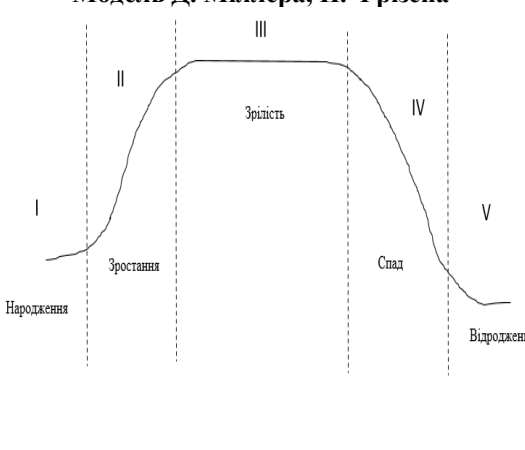
Перший підхід проілюструємо за допомогою найпоширеніших моделей життєвого циклу та проілюструємо за допомогою таблиці 1. Моделі, що розглядаються у таблиці, були обрані нами за такими критеріями: по-перше, вони є найбільш популярними як серед науковців, так і серед практикуючих управлінців, а по-друге, на наш погляд, вони є найбільш опрацьованими методично.

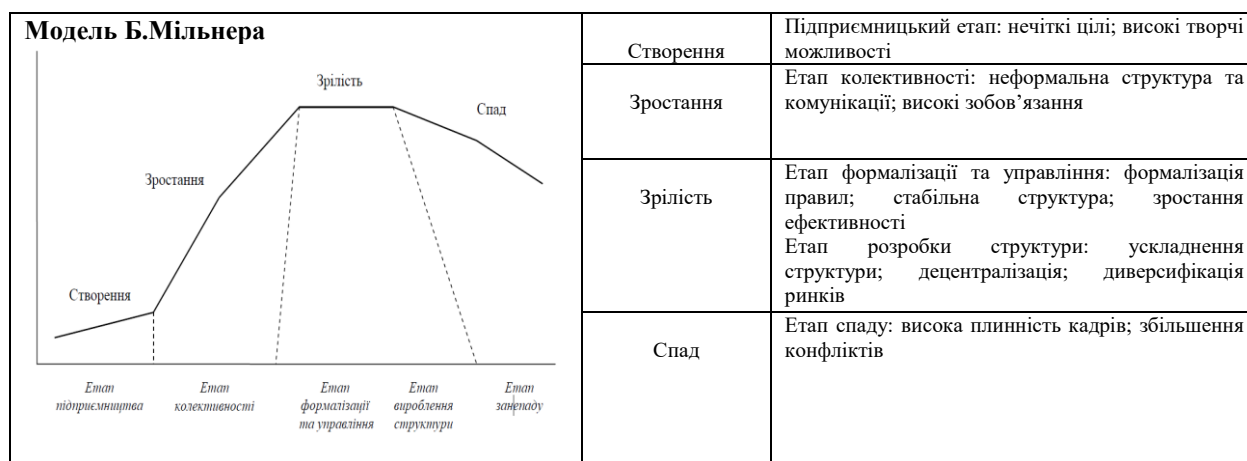
Як видно із таблиці 1, будь-яка модель життєвого циклу організації являє собою ламану криву з визначеними точками переломів, які можна поділити на тривалі та проміжні. Автори не описують характеристики стадій за чіткими якісними критеріями, одні виділяють в якості характеристик основні проблеми, інші стан внутрішнього середовища компанії або ж особливості чи стилі управління. При цьому якісні показники не слугують оціночними критеріями, а скоріше відображують стан системи менеджменту – організаційну структуру, стратегію, формалізацію процесів, для визначення яких необхідно використовувати експертні оцінки, що знижує інформаційну доступність таких показників і вимагає значних витрат часу на їх збір та обробку.

Наведені моделі оцінюють життєвий цикл організації з позиції стратегічного та оперативного управління. Основним завданням авторів цих моделей було розробка адекватних методів управління на різних етапах життєвого циклу компанії. Спільним недоліком усіх цих моделей з теоретико-методологічної точки зору є відсутність серйозної емпіричної бази, яка б підтверджувала їхні припущення. Проте фахівці-практики майже однотайні у підтримці основних положень цих моделей та доцільності їх використання в управлінській діяльності, особливо, що стосується моделі І.Адизеса.

Таблиця 1

## Характеристики стадій життєвого циклу організації за різними моделями

Назва та схематичне представлення моделі	Стадії ЖЦО	Організаційні характеристики стадій життєвого циклу
1	2	3
<p align="center"><b>Модель Л.Грейнера</b></p>  <p>The diagram shows a line graph with 'Велика' (Big) on the y-axis and 'Мала' (Small) on the x-axis. The x-axis is labeled 'Вік організації' (Age of organization) and divided into five phases: Фаза 1, Фаза 2, Фаза 3, Фаза 4, and Фаза 5. The y-axis is labeled 'Розмір організації' (Organization size). The line starts at the origin and rises through five phases, each marked with a crisis and a growth driver. Phase 1: Crisis of Leadership (1. Криза ЛІДЕРСТВА), Growth through Creativity (1. Зростання через ТВОРЧИСТЬ). Phase 2: Crisis of Autonomy (2. Криза АВТОНОМІЇ), Growth through Directive Management (2. Зростання через ДИРЕКТИВНЕ КЕРІВНИЦТВО). Phase 3: Crisis of Control (3. Криза КОНТРОЛЮ), Growth through Delegation (3. Зростання через ДЕЛЕГУВАННЯ). Phase 4: Crisis of Coordination (4. Криза ТЯГАНІНИ), Growth through Coordination (4. Зростання через КООРДИНАЦІЮ). Phase 5: Crisis of Something? (5. Криза ЧОГО?), Growth through Cooperation (5. Зростання через СПІВТРАЦІЮ).</p>	<p>Креативність</p> <p>Директивне керівництво</p> <p>Делегування</p> <p>Координація</p> <p>Співробітництво</p>	<p>Акцент на виробництві і продажу нового «продукту»; неформальна структура і комунікації; швидке реагування на запити ринку; відтермінована мотивація</p> <p>Функціональна структура; спеціалізація задач; формалізація правил і процедур</p> <p>Децентралізація структури; делегування повноважень; виникнення протиріч у координації різних напрямів діяльності; управління за відхиленнями</p> <p>Довгострокове планування; використання процедур ретельного моніторингу витрат; посилення бюрократизму системи; низький рівень корпоративного духу</p> <p>Матрична структура управління; проектне управління; розвиток персоналу та командної роботи</p>
<p align="center"><b>Модель І.Адизеса</b></p>  <p>The diagram shows a bell-shaped curve representing the stages of organizational development. The y-axis is 'Етапи розвитку' (Stages of development) and the x-axis is 'Час' (Time). The curve starts at 'Виходжування' (Birth) and ends at 'Смерть' (Death). The stages are: Дитинство (Childhood), «Давай-давай» (Give-give), Юність (Youth), Розквіт (Growth), Стабільність (Stability), Аристократизм (Aristocracy), Рання бюрократизація (Early bureaucracy), Бюрократизація (Bureaucracy), and Смерть (Death). Key events are marked: 'Смерть в дитинстві' (Death in childhood) at the start, 'Пастка власника' (Owner's trap) between 'Давай-давай' and 'Юність', and 'Передчасне старіння' (Premature aging) between 'Юність' and 'Розквіт'. The x-axis is divided into 'Зростання' (Growth) and 'Старіння' (Aging).</p>	<p>Зародження</p> <p>Дитинство</p> <p>«Давай-давай»</p> <p>Юність</p> <p>Розквіт</p> <p>Стабільність</p> <p>Аристократизм</p> <p>Рання бюрократизація</p> <p>Бюрократизація</p> <p>Смерть</p>	<p>Розробка та тестування підприємницької ідеї</p> <p>Відсутність формалізованих правил і процедур; вразливість від зовнішнього середовища; відсутність делегування; орієнтація на дії; від'ємний грошовий потік</p> <p>Ріст продажів; диверсифікація; плутанина в пріоритетах і відповідальності; не достатній контроль витрат; не регулярний менеджмент</p> <p>Делегування повноважень; децентралізація; визначення чіткого фокусу діяльності; перехід до професійного управління; розвиток корпоративного духу</p> <p>Оптимальний баланс між гнучкістю та контрольованістю; відповідність цілей, завдань, стратегії, структури, процесів; злагодженість роботи; зростання продажів</p> <p>Зниження темпів зростання; повільне здійснення змін; втрата креативності; зниження гнучкості та адаптивності</p> <p>Зростання адміністративної ланки; скорочення інвестицій у інновації; втрата бажання до завоювання нових ринків</p> <p>Загострення внутрішніх конфліктів; падіння обсягів продажу і прибутків; втрата долі ринку; звільнення частини управлінського персоналу</p> <p>Впровадження жорстких правил і норм контролю; зниження корпоративного духу; штучна підтримка діяльності; рух за інерцією</p> <p>Відсутність ресурсів для підтримання діяльності; реорганізація, скорочення або ліквідація</p>
<p align="center"><b>Модель Д. Міллера, П. Фрізена</b></p>  <p>The diagram shows a bell-shaped curve representing the life cycle of a business. The y-axis is 'Розмір організації' (Organization size) and the x-axis is 'Час' (Time). The curve is divided into five stages: I (Народження - Birth), II (Зростання - Growth), III (Зрілість - Maturity), IV (Спад - Decline), and V (Відродження - Revival). The stages are labeled with Roman numerals I, II, III, IV, and V. The curve starts at 'Народження' (Birth) and ends at 'Відродження' (Revival).</p>	<p>Народження</p> <p>Зростання</p> <p>Зрілість</p> <p>Спад</p> <p>Відродження</p>	<p>Тривалість існування підприємства менше 10 років; неформальна структура управління; одноосібне прийняття управлінських рішень</p> <p>Зростання продажів більше 15%; збільшення персоналу; функціональна організаційна структура управління; формалізація стратегії</p> <p>Зростання рівня продажів не більше 15%; підвищення рівня бюрократизації; консерватизм у прийнятті рішень</p> <p>Зниження попиту на продукцію; зменшення кількості нових видів продукції; зниження рентабельності діяльності; рух за інерцією</p> <p>Зростання рівня продажів понад 15%; диверсифікація виробництва; дивізіональна структура управління; складні схеми контролю й управління</p>
1	2	3



Сформовано авторами з використанням [2,3,7,10,20]

Відсутність спільної точки зору щодо організаційних характеристик діагностики стадій життєвого циклу, зумовлює необхідність дослідження кількісних методів для оцінки зміни фінансових показників, як індикаторів, що сигналізують про перехід до тієї чи іншої стадії. Відразу варто зазначити, що кількісні методи оцінки не розглядалися у наведених вище моделях, а досліджувалися науковцями, які займалися проблемами антикризового управління, інвестиційної діяльності, оцінки фінансового потенціалу тощо.

У таблиці 2 наведено кількісні методи, що можуть використовуватись при розпізнаванні стадії життєвого циклу підприємства.

Зрозуміло, що наведені кількісні методи не є вичерпними та теж не позбавлені суб'єктивізму. Наприклад, при визначенні стадії життєвого циклу організації за методом оцінки грошових потоків, необхідно звертати увагу на те, що у практичній діяльності різні підприємства не можуть діяти з однаковою операційною, інвестиційною та фінансовою активністю, тому прийняття до уваги лише значення грошового потоку (+ або -) при визначенні стадії життєвого циклу компанії не може дати об'єктивну відповідь щодо знаходження її на тій чи іншій стадії, проте може слугувати додатковим індикатором стадії ЖЦО. Так само метод оцінки дивідендних виплат має обмежене застосування, оскільки може використовуватись лише для підприємств з організаційно-правовою формою у вигляді акціонерного товариства.

Таблиця 2

### Кількісні методи оцінки стадії життєвого циклу організації

Назва методу	Характеристика методу	Оціночний показник	Стадія ЖЦО
Метод найменших квадратів	За допомогою рівняння апроксимації визначається залежність між часом та рівнем рентабельності	Рентабельність продажів = 0	Стадія зародження
		Друга похідна = 0	Початок стабільності
		Визначення кореня рівняння при якому перша похідна = 0	Перехід на стадію занепаду
Метод побудови функції витрат	Визначається характер кореляційної залежності між виручкою від реалізації і витратами та будується графік залежності	Точка на графіку, коли витрати дорівнюють доходам	Початок стадії інтенсивного розвитку
		Рівність похідної першого і другого порядку 0	Початок стадії старіння
Метод розрахунку фінансових показників підприємства	Визначається співвідношення між виручкою на витратами підприємства	Доходи дорівнюють або менші за змінні витрати	Стадія зародження
		Доходи перевищують змінні витрати, але менші від першого порогу рентабельності	Стадія зростання
		Доходи перевищують перший поріг рентабельності	Стадія зрілості
		Доходи дорівнюють другому порогу рентабельності	Стадія занепаду
Метод оцінки грошового потоку	Визначається значення грошового потоку (від'ємне/позитивне) на основі оцінки різних видів діяльності: операційної; фінансової; інвестиційної	Грошовий потік від діяльності: операційної (-), фінансової (+), інвестиційної (-)	Стадія зародження
		операційної (+), фінансової (+), інвестиційної (-)	Стадія зростання
		операційної (+), фінансової (-), інвестиційної (-)	Стадія зрілості
		операційної (-), фінансової (+), інвестиційної (+)	Стадія спаду
Метод оцінки дивідендних виплат	Стадії життєвого циклу визначаються на основі річного розміру дивідендних виплат	Низькі	Стадія зростання
		Середні	Стадія зрілості
		Високі	Стадія стагнації

Сформовано авторами з використанням [16,18,19,21]

Окрім наведених вище, показниками, зміна яких може характеризувати рух по кривій ЖЦО можуть

бути також: величина капітальних витрат, обсяг продажів, співвідношення між ринковою і балансовою вартістю акцій компанії, дохідність акцій, ринкова частка, показники ділової активності, вартість підприємства тощо. Втім, при виборі показників для діагностики стадії життєвого циклу слід враховувати, що рух організації за кривою життєвого циклу відображає її розвиток, а зважаючи на те, що розвиток є динамічним процесом, то й показники для визначення стадії життєвого циклу також мають бути визначені у динаміці.

Таким чином, розглядаючи проблематику життєвого циклу організації можемо зробити висновок про те, що будь-яке моделювання процесу організаційного розвитку як на основі якісних підходів, так і з використанням кількісних методів не дозволить уникнути певного спрощення у оцінці етапів та врахувати всі основні змінні. Однак, зрозуміти загальні принципи, що характеризують ці зміни вони дозволяють. У практичній діяльності при діагностуванні стадії ЖЦО не варто обмежуватися лише однією моделлю, яка базується на якісній характеристиці тих чи інших змінних (управлінський підхід), так само, як і використання одного методу кількісної оцінки. Тож постає необхідність розробки агрегованої моделі оцінки стадій ЖЦО організації, яка поєднає оцінку за якісними та кількісними критеріями. Об'єктивне визначення етапу організаційного розвитку, на якому знаходиться компанія, на нашу точку зору, є надзвичайно важливим, оскільки може надати інформацію для менеджменту стосовно ризиків і загроз, можливих причин виникнення криз, типових помилок у прийнятті управлінських рішень, а отже, не лише подолати складний період, не втративши свій потенціал, а й використати цей час для запровадження якісних змін, що сприятимуть укріпленню ринкових позицій. Жодна компанія не зацікавлена у тому, щоб пройти увесь цикл до кінця, оскільки це неминуче призведе до її загибелі, а з'ясувавши на якому етапі життя перебуває компанія, можна визначити тип потрібних дій, що забезпечать її якісний розвиток та можливості якомога довше утриматися на стадії зростання.

**Висновки.** Будь-яка організація проходить певні етапи у своєму розвитку, кожний із яких характеризується різними цілями, стратегією, структурою, комунікаціями, різноманітними кількісними та якісними показниками тощо. Періоди життя організації у рамках однотипних ціннісних установок, що фіксують особливості управлінських завдань, мають перебувати у центрі уваги керівництва. Перехід від одного етапу до іншого пов'язаний із здійсненням змін. Важливість дослідження моделей життєвого циклу організацій полягає у необхідності розуміння природи та механізмів переходу організації з однієї стадії розвитку на іншу, що допоможе змоделювати організаційні зміни таким чином, аби досягти потрібних цілей розвитку на кожному етапі ЖЦО. Моделі, які були розроблені авторами теорії життєвого циклу організації дають загальне уявлення щодо організаційних проблем, які виникають у процесі розвитку підприємств, проте не дають можливості чіткої ідентифікації стадії ЖЦО, а скоріше дозволяють зрозуміти причини організаційних змін та ймовірні джерела росту. Таким чином, подальші дослідження вбачаємо у розробці агрегованої моделі діагностики стадії життєвого циклу з можливістю її емпіричної апробації, яка дозволить визначити перелік ключових якісних і кількісних характеристик та можливість їх реальної оцінки.

### Література

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций; пер. с англ. В. Кузина. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 512 с.
2. Adizes I. Organizational passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organization / I. Adizes // *Organizational Dynamics*, 1979. Vol. 9. – P. 325.
3. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organization Growth / L.E. Greiner // *Harvard Business Review*. – 1972. – July – August. – P. 37–48.
4. Quinn R. E. Organization life-cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence / R. E. Quinn, K. Cameron // *Management Science*. – 1983. – Vol. 29. – № 1. – P. 33–51.
5. Kimberly J.R. The Organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations. / J.R. Kimberly, R.E. Miles // *San Francisco: Jossey-Bass*. – San Francisco, 1980. – 492 p.
6. Lippitt G.L. Growth of Organizations / G.L. Lippitt // *Organizational Renewal*. – N.Y., 1969.
7. Miller D. A. Longitudinal Study of Corporate Life Cycles / D. Miller, P. H. Friesen // *Management Science*. – 1984. – Vol. 30. – № 10. – P. 1161–1183
8. 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. – P. 5 – 29
9. Lester D. L. Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale / D. L. Lester, J. A. Parnell, S. Carraher // *The International of Organizational Analysis*. – 2003. – Vol. 11. – № 4. – P. 339–354.8.
10. Torbert W. R. 1974. Pre-bureaucratic and Post-bureaucratic stages of organization development. *Interpersonal Development* 5 (1): 1–25.
10. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. – 3-е изд., перераб. доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 558 с.
11. Широкова Г.В., Серова О.Ю. Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования // *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 2006. Сер.8, вып.1. С. 3-27.
12. Широкова Г.В., Меркульева И.С., Серова О.Ю. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний (эмпирический анализ) // *Российский журнал менеджмента*. 2006. Том 4, №3. С. 3-26.
13. Широкова Г.В. Характеристики стадий жизненного цикла российских компаний, созданных «с нуля» // *Российский журнал менеджмента*. 2007. Том 5, №4. С. 3-20.
14. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы // *Российский журнал менеджмента*. 2007. Том 5, №3. С. 85-90.
15. Широкова, Г. В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика [Текст] / Г. В. Широкова. – 2-е изд. – СПб.: Высшая школа менеджмента; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. – 480 с.
16. Бланк И.О., Ситник Г.В. Управление финансами предприятия: подручник / И.О. Бланк, Г.В. Ситник. — К.: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2006. — 780 с.
17. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій /

Л. О. Лігоненко. – К. : КНЕУ, 2001 – 580 с.

18. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2004. – 21 с.

19. Матюшенко О.І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка / О.І. Матюшенко // Проблеми економіки. — 2010. — № 4. — С. 82—91.

20. Славич О. Д. Моделі життєвого циклу розвитку підприємства / Славич О. Д. // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2018. - № 14 (54). – С.40-45.

21. Домбровський В. С. Фаза життєвого циклу підприємства як важливе джерело інформації при попередженні криз: [Електронний ресурс] / В. С. Домбровський // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2009. – № 26. – URL : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/pprbsu/texts/2009\\_26/26.1.07.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pprbsu/texts/2009_26/26.1.07.pdf) (дата звернення 7.04.2020)

## References

1. Adizes I.K. Upravlenie zhiznennym ciklom korporacij; per. s angl. V. Kuzina. M. : Mann, Ivanov i Ferber, 2014. 512 s.
2. Adizes I. Organizational passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organization /I. Adizes // Organizational Dynamics, 1979. Vol. 9. – P. 325.
3. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organization Graw / L.E. Greiner // Harvard Business Review. – 1972. – July – August. – R. 37–48.
4. Quinn R. E. Organization life-cycles and shifting criteria of effectiveness : some preliminary evidence / R. E. Quinn, K. Cameron // Management Science. – 1983. – Vol. 29. – № 1. – R. 33–51.
5. Kimberly J.R. The Organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations. / J.R. Kimberly, R.E. Miles// San Francisco: Jossey-Bass. – San Francisco, 1980. – 492 p.
6. Lippitt G.L. Growth of Organizations / G.L. Lippitt // Organizational Renewal. – N.Y., 1969.
7. Miller D. A. Longitudinal Study of Corporate Life Cycles / D. Miller, P. H. Friesen // Management Science. – 1984. – Vol. 30. – № 10. – R. 1161–1183
8. 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. – P. 5 – 29
9. Lester D. L. Organizational Life Cycle : A Five-Stage Empirical Scale / D. L. Lester, J. A. Parnell, S. Carraher // The International of Organizational Analysis. – 2003. –Vol. 11. – № 4. – R. 339–354.8.
10. Torbert W. R. 1974. Pre-bureaucratic and Post-bureaucratic stages of organization development. Interpersonal Development 5 (1): 1–25.
10. Milner B. Z. Teoriya organizacii: Uchebnik. – 3-e izd., pererab.dop. – M.: INFRA-M,2002. – 558 s.
11. Shirokova G.V., Serova O.Yu. Modeli zhiznennykh ciklov organizacij: teoreticheskij analiz i empiricheskie issledovaniya // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. 2006. Ser.8, vyp.1. S. 3-27.
12. Shirokova G.V., Merkuleva I.S., Serova O.Yu. Osobennosti formirovaniya zhiznennykh ciklov rossijskij kompanij (empiricheskij analiz) // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2006. Tom 4, №3. S. 3-26.
13. Shirokova G.V. Harakteristiki stadij zhiznennogo cikla rossijskij kompanij, sozdannykh «s nulya» // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2007. Tom 5, №4. S. 3-20.
14. Shirokova G.V. Zhiznennyj cikl organizacii: empiricheskie issledovaniya i teoreticheskie podhody // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2007. Tom 5, №3. S. 85-90.
15. Shirokova, G. V. Zhiznennyj cikl organizacii: koncepcii i rossijskaya praktika [Tekst] /G. V. Shirokova. – 2-e izd. – SPb. : Vysshaya shkola menedzhmenta ; Izdat. dom S.-Peterb. gos. un-ta, 2008. – 480 s.
16. Blank I.O., Sitnik G.V. Upravlinnya finansami pidpriyemstva: pidruchnik / I.O. Blank, G.V. Sitnik. — K.: Kiyiv. nac. torg. ekon. un-t, 2006. — 780 s.
17. Ligonenko L. O. Antikrizove upravlinnya pidpriyemstvom: teoretiko-metodologichni zasadi ta praktichnij instrumentarij / L. O. Ligonenko. – K. : KNEU, 2001 – 580 s.
18. Koryagina S. V. Ekonomichna ocinka ta planuvannya zhittyevogo ciklu rozvitku pidpriyemstva : avtoref. dis. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk. – Lviv : Vid-vo NU «Lvivska politehnika», 2004. – 21 s.
19. Matyushenko O.I. Zhittyevij cikl pidpriyemstva: sutnist, modeli, ocinka / O.I. Matyushenko // Problemi ekonomiki. — 2010. — № 4. — S. 82—91.
20. Slavich O. D. Modeli zhittyevogo ciklu rozvitku pidpriyemstva / Slavich O. D. // Mizhnarodnij naukovij zhurnal «Internauka». – 2018. - № 14 (54). – S.40-45.
21. Dombrovskij V. S. Faza zhittyevogo ciklu pidpriyemstva yak vazhlyve dzherelo informaciyi pri poperedzhenni kriz: [Elektronnij resurs] / V. S. Dombrovskij // Problemi i perspektivi rozvitku bankivskoyi sistemi Ukrayini. – 2009. – № 26. – URL : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/pprbsu/texts/2009\\_26/26.1.07.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pprbsu/texts/2009_26/26.1.07.pdf) (data zvernennya 7.04.2020)

Надійшла / Paper received: 08.04.2020  
Надрукована / Paper Printed : 05.05.2020