



4. Теория административного поведения – Г. Саймон в своих работах исследовал процессы влияния установленных целей на рациональное поведение в организациях. Критически относясь к классической школе, он предложил концепцию "административного работника", которая исследует собственные интересы, действует адекватно, но не оптимально. Данная теория делает акценты на важность правил в поддержании рационального поведения внутри организации.

Проведенное исследование позволяет утверждать о необходимости изучения эволюции взглядов на сущность и теорию организации для выбора оптимальной схемы управления. Исходя из рассмотренного материала, были сделаны следующие выводы:

1. С точки зрения классической теории организации, предприятие – это механизм, эффективность которого задается в терминах производительности. Работники при этом рассматриваются как шестеренки этого механизма.

2. Важным вкладом школы научного управления было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства.

3. Главный вклад А. Файоля в теорию организации состоял в том, что он рассмотрел организацию как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких, как планирование и организация.

4. В бюрократической теории организации личность отсутствовала. Процедуры и правила определяли все основные виды деятельности, карьеру работников, конкретные решения, и деятельность руководства.

5. Теория административного поведения делает акцент на важности правил и установленных порядков в поддержании рационального поведения внутри организации.

*Научн. рук. Москаленко Н. А.*

**Литература:** 1. Кафидов В. В. Теория организации / В. В. Кафидов, Т. В. Скипетрова. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 144 с. 2. Рогожкин С. В. Теория организации : учебник / С. В. Рогожкин, Т. В. Рогожкина. – М. : Экзамен, 2006. – 315 с. 3. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 864 с. 4. Семиков В. Л. Теория организации: Антология / В. Л. Семиков. – М. : Академический проект, 2005. – 960 с. 5. Парахина В. Н. Теория организации : учебн. пособ. / В. Н. Парахина, Т. М. Федоренко. – 3-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2007. – 296 с.

---

**Кузьмін Д. А.**

УДК 658.012

Магістр 1 року навчання  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*Анотація. Розглянуто поняття життєвого циклу організації та проведено порівняльний аналіз моделей життєвого циклу організації, визначено загрози безпеці, які виникають на кожній з основних стадій життєвого циклу організації.*

*Анотация. Рассмотрено понятие жизненного цикла организации, проведен сравнительный анализ моделей жизненного цикла организации, определены угрозы безопасности, которые возникают на каждой из основных стадий жизненного цикла организации.*

*Annotation. The concept of the life cycle of an organization is studied, the comparative analysis of models of the life cycle of an organization is conducted, the problems of security that arise at each of the major stages of the life cycle of an organization are identified.*

*Ключові слова: організація, безпека, управління, життєвий цикл, загрози.*

Останнім часом значного розвитку в економічній науці набула концепція життєвого циклу організації (ЖЦО), яка все частіше використовується в організаційних дослідженнях з метою вивчення різноманітних аспектів менеджменту. Вивчення запропонованих моделей організаційного розвитку дозволяє отримати цілісну картину становлення, зростання, зрілості та спаду діяльності підприємства. Знання загроз, які виникають на кожній зі стадій ЖЦО, створює для менеджерів ефективний інструментарій для усунення цих загроз і забезпечення безпеки підприємства. Тому актуальним є визначення проблем, які виникають на стадіях життєвого циклу організації.

---

© Кузьмін Д. А., 2013



Метою цього дослідження є проведення порівняльного аналізу моделей життєвого циклу та визначення загроз безпеці, які виникають на кожній з основних стадій життєвого циклу організації.

Існує безліч моделей життєвого циклу та розвитку організації. Найбільш популярні належать таким авторам, як: Л. Грейнер, Лігоненко Л. О., Г. Ліппітт та У. Шмідт, І. Адізес, Штангрет А. М., Коплюк О. І. та ін. [1 – 4].

Безпека організації – забезпечення фінансової стійкості та незалежності, надійна правова захищеність усіх аспектів діяльності організації, захист інформаційного середовища організації, комерційної таємниці та забезпечення безпеки персоналу організації.

Організація – це цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети [5]. Поняття "життєвий цикл" автори трактують по-різному. Так, Бланк І. А. вважає, що життєвий цикл – це загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією тощо) [6]. Родіонова Н. В. вважає, що життєвий цикл – це певні закономірності в розвитку будь-якого підприємства, які можуть відрізнитися швидкістю перебігу та амплітудою рівня розвитку [7]. На думку Козаченко Г. О., життєвий цикл – це сукупність етапів діяльності системи, що послідовно змінюють один одного і кожний з яких характеризується певною метою діяльності і станом як великої виробничо-фінансової системи в цілому, так і її структурних одиниць, особливою формою організаційного механізму, що реалізує досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності системи [8].

Порівняльний аналіз моделей життєвого циклу організації наведений у табл. 1.

Таблиця 1

### Порівняльний аналіз моделей життєвого циклу організації

Автор	Стаді ЖЦО	Характеристика
1	2	3
Ларрі Грейнер [1]	Зростання через креативність	Підприємець робить акцент на креативну ідею, забезпечує дуже потужний рівень креативного драйву, намагаючись втілити ідею в життя і змусити інших повірити в неї
	Зростання через директивне керівництво	Вибудовується організаційна структура, з'являється система формальних комунікацій, система заохочення і покарання, а також система контролю
	Зростання через делегування	З'являються абсолютно нові, унікальні системи мотивації праці. Середній ланці менеджерів делегують досить влади і повноважень для проникнення на нові ринки і розвитку нових продуктів
	Зростання через координацію	Слабко централізовані підрозділи об'єднуються в групи, вводиться складна система розподілу інвестиційних засобів компанії між її бізнес-одиницями. Значно розширюється штаб-квартира, де розробляються потужні системи планування і контролю виконання плану. Проте право ухвалювати основні виробничі рішення залишається на місцях
	Зростання через співпрацю	Організація усвідомлює бюрократизованість усієї системи управління та організаційної структури і починає поступово робити її гнучкішою. Вводяться внутрішні команди консультантів, які не керують підрозділами, а допомагають керівникам професійними порадами. Заохочуються будь-які нові ідеї і критика старої системи. Штаб-квартира скорочується в чисельності і знижує планку постійного контролю. Теоретично на цьому етапі може бути введена матрична структура
Іцхак Адізес [4]	Виходжування	Виникнення ідеї та спроба втілити її в життя
	Дитинство	Починається процес організації, перехід від чистих ідей до практичних дій. Приділяється увага результатам виробництва і задоволенню потреб кінцевих споживачів
	Давай-давай	Продуктивність компанії зростає. Люди усвідомлюють, що ідея почала працювати і може бути економічно ефективною
	Юність	Виникає потреба в зміні структури компанії і делегуванні повноважень
	Розквіт	У компанії з'являється відносно чітка структура
	Стабілізація	Відсутність креативності в компанії
	Аристократизм	У компанії знижується інтерес до завоювання нових ринків
	Бюрократизм	Організація поступово занурюється в ряд складних і подекуди нерозв'язних структурних конфліктів
	Пізній бюрократизм	У компанії панують спрямовані на досягнення результату структури, які все сильніше заплутують внутрішню організацію
Смерть	Смерть організації, орієнтованої на клієнта, відбувається відразу ж після того, як клієнти масово перестають користуватися послугами компанії	

1	2	3
Д. Ліппіт, В. Шмідт [3]	Народження	На цьому етапі створюється організація. Контроль заснований на особистій участі керівника у всіх робочих процесах. Визначається стратегія конкурентної боротьби
	Юність	Відбувається зростання компанії: має місце активне освоєння ринку, зростання інтеграції особливо інтенсивне, визначення цілей і формування стратегії розвитку
	Зрілість	Організація досягає панівного становища на ринку. Формалізуються політика і розподіл відповідальності, посилюється централізація

Запропонована Ларрі Грейнером модель описує етапи життєвого циклу організації і має 5 стадій. На думку Л. Грейнера, найбільше значення для побудови моделі організаційного розвитку мають п'ять ключових чинників: 1) вік організації; 2) розмір організації; 3) етапи еволюції; 4) етапи революції; 5) темпи зростання галузі. Іцхак Адізес описує етапи життєвого циклу 10-ма стадіями, тоді як Д. Ліппіт і В. Шмідт описують етапи життєвого циклу організації 3-ма стадіями. Але всі ці стадії можна охарактеризувати, як: 1) становлення; 2) зростання; 3) зрілість; 4) занепад.

Аналіз розглянутих моделей дозволяє визначити проблеми, які виникають на кожній з основних стадій життєвого циклу організації та створюють небезпеки для її функціонування. У табл. 2 наведено проблеми, які виникають на цих стадіях розвитку організації.

Таблиця 2

#### Проблеми, які виникають на стадіях життєвого циклу організації

Становлення	Зростання	Зрілість	Занепад
Невисокий рівень знань та навичок працівників	На нижніх рівнях організації не вистачає інформації і свободи для швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища	Компанія не прагне до змін	Різне падіння збуту і зниження прибутку
Відсутність чіткої структури і системи розподілу повноважень і відповідальності	Поява нових працівників веде до конфлікту двох культур – старого кістяка і нових фахівців	Поступово внутрішня тяганина все сильніше віддаляє компанію від задоволення потреб кінцевого споживача	Пошук нових можливостей та шляхів утримання ринків (висока плинність кадрів, наростання конфліктів, централізація)
З розвитком організації керівник починає втрачати контроль над підлеглими	У разі відкриття дочірніх компаній їм доведеться пройти всі стадії розвитку спочатку	Організація зосереджується на минулих досягненнях замість того, щоб спробувати зазірнути в майбутнє	Втрата ринків збуту
Низький рівень стійкості підприємства щодо внутрішніх та зовнішніх факторів	На даному етапі нерідко трапляються випадки запрошення сторонніх професійних менеджерів і передачі їм окремих функцій управління, а також звернення до консультантів для налагодження обліку і контролю	у колективі більше цікавляться міжособистісними стосунками, а не ризиками, пов'язаними з веденням бізнесу	Нестача фінансових ресурсів, складність у залученні фінансових ресурсів

Як видно з табл. 2, на кожній зі стадій моделей життєвого циклу організації виникають багато проблем, які потребують вирішення. Саме знання проблем, які виникають на кожній зі стадій життєвого циклу організації, допоможе керівникам та їх заступникам чітко врахувати всі недоліки, які виникають на стадіях, і вжити заходи щодо їх ліквідації.

Наук. керівн. Москаленко Н. О.

**Література:** 1. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер // Вестник С.- Петерб. ун-та. Серия 8: Менеджмент. – 2002. – № 4. – С. 76–92. 2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : КНЕУ, 2001. – 580 с. 3. Кушелевич Е. И. Модели жизненных циклов организаций, / Е. И. Кушелевич // Менеджмент: век XX – век XXI. – М. : Экономист, 2004. – С. 304–320. 4. Бланк И. А. Управление активами / И. А. Бланк. – К. : Ника- Центр, 2000. – 720 с. 5. Латфуллин Г. Р. Теория организации / Г. Р. Латфуллин. – СПб. : Питер, 2004. – 395 с. 6. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак Адизес. – СПб. : Питер, 2008. – 384 с. 7. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент : учебн. пособ. для вузов / Н. В. Родионова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 223 с. 8. Козаченко Г. О. Формування механізму стратегічного управління великими виробничо-фінансовими системами промисловості / Г. О. Козаченко. – Донецьк : Ін-т економіки промисловості НАН України, 1998 – С. 345.