

***В.В. Кривуца**, магістрант,  
Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв*

### **КЛАСИФІКАЦІЯ МОДЕЛЕЙ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті досліджується сутність і можливості ефективного використання найбільш відомих зарубіжних моделей життєвих циклів підприємств, опис стадій і їхнього зв'язку з організаційними характеристиками. Ця проблема має актуальне значення для сучасного етапу розвитку конкурентоспроможної економіки.*

**Ключові слова:** життєвий цикл підприємства, класифікація зарубіжних моделей життєвого циклу підприємства.

***В.В. Кривуца**, магістрант,  
Национальная академия руководящих кадров культуры и искусств*

### **КЛАССИФИКАЦИЯ МОДЕЛЕЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В статье исследуется сущность и возможности эффективного использования наиболее известных зарубежных моделей жизненных циклов предприятий, описание стадий и их связи с организационными характеристиками. Эта проблема имеет актуальное значение для современного этапа развития конкурентоспособной экономики.*

**Ключевые слова:** жизненный цикл предприятия, классификация зарубежных моделей жизненного цикла предприятия.

***V.V. Krivutsa**, master  
National academy of the managerial personnel of culture and arts*

### **CLASSIFICATION OF MODELS OF LIFE CYCLE OF THE ENTERPRISE**

*In article the essence and possibilities of effective use of the most known foreign models of life cycles of the enterprises, the description of stages and their communication with organizational characteristics is investigated. This problem has relevance for the present stage of development of competitive economy.*

**Keywords:** life cycle of the enterprise, classification of foreign models of life cycle of the enterprise.

У конкурентному середовищі менеджери організацій звертаються до економічних і управлінських інструментів, які дозволять оптимізувати менеджмент організації. Одним із таких інструментів є концепція життєвого циклу організації, різні моделі якої менеджери зарубіжних корпорацій не один десяток років активно використовують у практичній діяльності.

Незважаючи на те, що одна з найперших робіт, присвячена дослідженню життєвого циклу підприємства, була запропонована американським дослідником Р. Девісом 1951 р., до 80-х рр. ХХ ст. наукові публікації стосовно життєвого циклу мали передусім теоретичний характер. Роботи вчених у цій галузі були спрямовані на створення різних моделей життєвого циклу, опис стадій і їхнього зв'язку з організаційними характеристиками.

Не зважаючи на те, що концепція життєвого циклу організації має майже 40-річну історію застосування й активно використовується зарубіжними ученими у вивченні особливостей розвитку організацій, досліджень, присвячених створенню емпіричних моделей життєвого циклу для українських організацій, створених «з нуля», виявлення динаміки їхнього розвитку детально не розглядалися. Це пояснюється не тільки відносною молодістю українських організацій, але і

досить слабким проявом інтересу учених і практиків менеджменту до даної проблематики [2].

З 80-х років ХХ ст. в західній управлінській науці зростає інтерес до практичного застосування життєвого циклу в управлінні. Роботи Д. Міллера [13] і П. Фрізен [9], С. Хенкса [8], С. Ватсона, Є. Янсена та Г. Чандлера [2], П. Кірірі, В. Кундротас, З. Лідіка, Д. Лестера, Дж. Парнела та інших присвячені емпіричним дослідженням життєвого циклу підприємств, виявленню кількісних характеристик, особливостей організаційної структури, які характеризують стадії життєвого циклу.

Роботи з дослідження ЖЦО вищеназваних авторів мали переважно теоретичний, а не практичний характер, дослідники суттєво розходилися в оцінці кількості стадій чи етапів. Наприклад, деякі вчені-економісти пропонували моделі із трьох стадій (Б. Скотт, 1971 р.; Д. Кац, Р. Кан, 1978 р.) [2], інші вважали, що стадій повинно бути чотири (Ф. Ліден, 1975 р.), є моделі, в яких виокремлено п'ять і більше стадій (Л. Грейнер, 1972 р.; У. Терберт, 1974 р.; І. Адісес, 1989 р.) [5, 3].

Більше того, дослідники роблять акцент на різному наборі унікальних характеристик кожного етапу розвитку. Деякі автори (Р. Квін і К. Камерон; К. Сміт, Т. Мітчелл, С. Самер) розглядали питання організаційної ефективності на стадіях життєвого циклу, інші (Н. Чарч і В. Льюїс) приділяли увагу стилю менеджменту, залучення власника у бізнес, Є. Флемхольц аналізував критичні завдання, від яких залежить зростання та розвиток підприємства [9]. Автори торкаються питань розвитку різних за розміром підприємств: Л. Грейнер приділяв особливу увагу стадіям життєвого циклу великих підприємств, Б. Скотт, Р. Брюс вивчали особливості функціонування малих підприємств на стадіях життєвого циклу. Слід зазначити, що при всьому різноманітті підходів не розроблено вичерпного переліку ознак, що описують кожен зі стадій життєвого циклу, також досить важко позначити їхні межі.

*Метою статті* є дослідження та класифікація існуючих моделей життєвого циклу підприємства, запропонованих закордонними вченими, виявлення основних проблем у діяльності підприємства на кожній стадії життєвого циклу, обґрунтування пропозицій і рекомендацій для їхнього вирішення.

Проблема дослідження життєвого циклу підприємства має міждисциплінарний характер, пошук її вирішення активно здійснюється в рамках економічних наук, теорії менеджменту і теорії організації. Перш ніж перейти до розгляду моделей, слід визначити, що модель життєвого циклу – цілісна й обґрунтована система поглядів на соціальну організацію, розвиток якої, відповідно до закону онтогенезу, відбувається за певними стадіями та етапами.

Одну з найперших моделей, що описують життєвий цикл підприємства, запропонував американський дослідник А. Даунс «Рушійні сили росту» (1967). Після опису чотирьох різних шляхів виникнення комітетів, Даунс запропонував три основних стадії росту і розвитку організації. Перша стадія – «боротьба за автономію». Виникає до формального народження або відразу ж після нього, виявляється в боротьбі за зовнішні ресурси для досягнення «порогу виживання», у спробах набуття легітимності. Другу стадію Даунс називає «швидке зростання». Включає швидке розширення, де підкреслюється інноваційність та креативність. Вона характеризується експансією й акцентом на творчості та інноваціях. І остання стадія, «уповільнення», проявляється в розробці правил та процедур. На цій стадії для підтримки ефективності важлива передбачуваність і координація, зростає формалізація.

Слід зазначити, незважаючи на те, що об'єктом розгляду Даунса є утворені державним апаратом комітети, а не підприємства, це була перша модель, в якій зроблено спробу розглянути основні проблеми, що виникають на різних стадіях життєвого циклу. Багато тенденцій, відмічені Даунсом, проявляються на підприємствах.

Першу модель, що описує життєвий цикл підприємства, розробили американські вчені Г. Ліппіт та У. Шмідт: «Управлінська участь», (1967 р). «Також як люди і рослини підприємства мають життєвий цикл» [12]. Дослідники виділяють три стадії життєвого циклу підприємства:

- дитинство – створення управлінських систем і досягнення життєздатності;
- юність – розвиток стійкості та репутації;
- зрілість – досягнення унікальності та здатності до пристосування у змінюваних обставинах

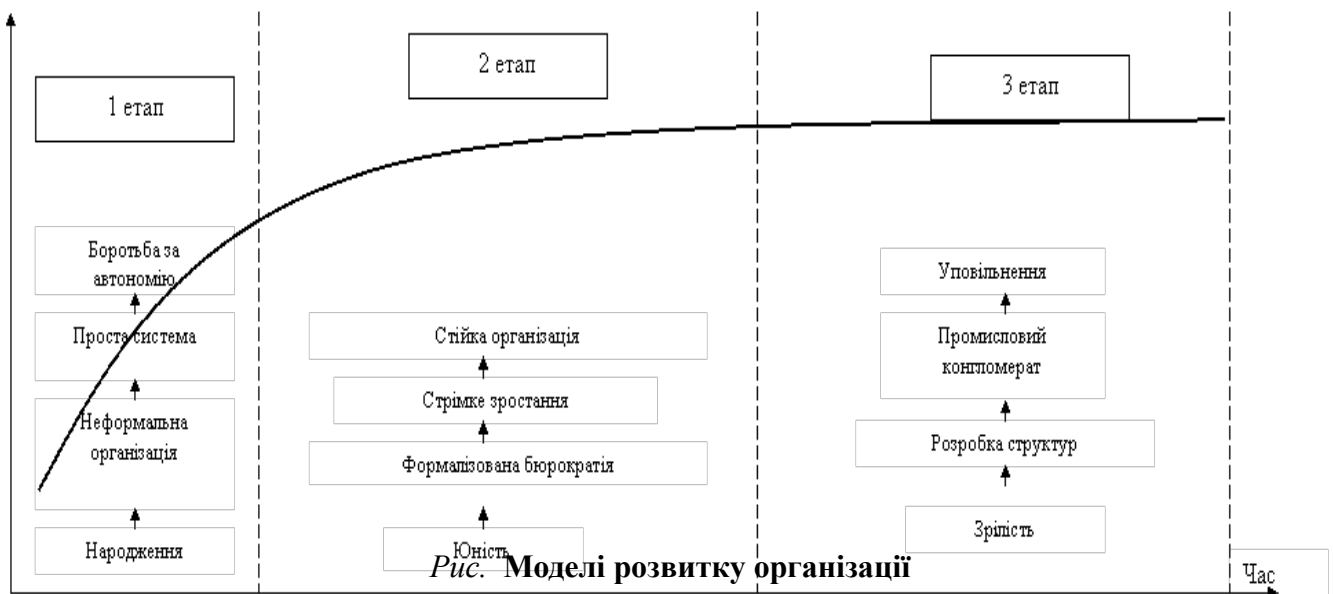
роботи.

На їхню думку, підприємство стикається з передбачуваними кризами і проблемами на кожній стадії життєвого циклу. Модель Ліппітта і Шмідта є моделлю зростання. Можна сказати, що основна перевага моделі полягає в тому, що в ній уперше були розглянуті проблемні та кризові ситуації, пережиті підприємством і властиві тій чи іншій стадії життєвого циклу, а також запропоновані можливі варіанти їхнього вирішення. Недоліком моделі слід вважати те, що дослідження базується винятково на теоретичних висновках і не було підтверджено висновками з практики.

Б. Скотт у своїй моделі «Стратегія і структура» (1971 р.) описує три окремих типи організацій, які слідують в історичній послідовності. Скотт стверджує, що фірми розвиваються від неформальної (як він це називає – «шоу однієї людини») до формалізованої бюрократії, і потім до різноманітних промислових конгломератів.

Ще однією моделлю, в якій виділяється три стадії розвитку організації, є модель Д. Каца та Р. Кана «Організаційна структура» (1978 р.). Зазначені дослідники будують свою модель розвитку організацій на ретельній розробці організаційної структури, відповідно до цього, вони пропонують три основні стадії розвитку – стадія простих систем, стійка стадія організації і стадія розробки структур. Після виходу цієї роботи, соціальні організації стали розглядати як «відкриті» системи, які характеризуються взаємодією із зовнішнім середовищем. Головні передумови успіху організації відшукуються не всередині, а поза нею. Розуміння того, що організації є складними відкритими системами, що складаються з кількох взаємозалежних підсистем, виконує функцію методологічного принципу організації та аналізу даних, отриманих у результаті діагностики конкретної організації [4].

У розглянутих вище моделях розвитку організації об'єктами досліджень були не тільки різні види організацій, а й різні аспекти діяльності організацій. Водночас, спостерігається і схожість у виділенні та характеристиці етапів розвитку. Якщо на один графік нанести всі етапи кожної з цих моделей, можна помітити і приблизно однакову тривалість етапів (рис.).



Як видно з рис., на кожному з трьох запропонованих етапів розвитку організації можливе взаємне доповнення або взаємозаміна моделей. Тобто, кожна з цих моделей може бути використана рівнозначною мірою, але кожна з цих моделей пропонує аналіз лише одного аспекту діяльності організації та, відповідно, обмежений набір технологій управління.

Перевагами цих моделей є те, що, по-перше, закладено міцне підґрунтя для подальшого науково-практичного пошуку; по-друге, окреслено основний методологічний принцип дослідження організацій – системність [1].

У Концепції еволюційного розвитку організації «Проблеми лідерства на стадіях Еволюції і Революції», розробленій 1972 р. американським професором Гарвардської школи бізнесу Ларрі Грейнером, описано етапи життєвого шляху розвитку організації [9, 76-92]. Модель і досі залишається дуже популярною як серед теоретиків, так і серед практиків. На думку її автора, найбільше значення для побудови моделі розвитку організації мають п'ять ключових чинників: вік організації; розмір організації; етапи еволюції; етапи революції; темпи зростання галузі. До основних організаційних характеристик кожної стадії Грейнер пропонує відносити [3]: акценти в управлінні, тип організаційної структури, стиль вищого керівництва, систему контролю, систему заохочення менеджерів. Разом із цим, Л. Грейнер також послідовно виділяє п'ять етапів еволюції та революції на життєвому шляху організації, називаючи їх «стадіями зростання». На кожній стадії діяльність організації фокусується на якомусь конкретному аспекті; і завершується кожна стадія кризою, що несе загрозу виживанню організації. Якщо організація справляється з кризою успішно, то вона вступає в наступну стадію, якщо ж ні, то або припиняє своє існування, або повторює попередню стадію. Перевага моделі Л. Грейнера полягає в тому, що він уперше виділив наступність стадій розвитку підприємства і запропонував систему управлінських дій для подолання кожної наступної організаційної кризи. Кожна стадія є наслідком попередньої фази і одночасно причиною і підставою для наступної. Неспроможність керівництва зрозуміти проблеми розвитку підприємства в кожний конкретний період часу може призвести до того, що воно виявиться «замороженим» у рамках якої-небудь стадії, і зрештою, спричинить банкрутство і загибель. Тому завдання полягає в тому, щоб на кожному революційному етапі знайти механізми, які стануть основою управління на наступному етапі організаційного зростання. Крім того, модель показує, як підприємства можуть перетворити організаційні кризи в можливість для майбутнього зростання. Модель Грейнера орієнтована на розвиток великих підприємств, багато проблем і кризи можуть не проявитися в малих і середніх. Це одне з істотних обмежень моделі для застосування на практиці [8].

У моделі У. Торберта «Ментальність членів організації» (1974 р.) організаційний розвиток тісно пов'язаний з розвитком почуття спільності персоналу. Розвиток відбувається від індивідуальності та дифузності груп до почуття приналежності та причетності до колективу. При цьому не уточнюються механізми розвитку.

Ф. Ліден: «Функціональні проблеми» (1975 р.). На стадіях свого розвитку організації мають різні функціональні проблеми – проблема адаптації до навколишнього середовища, придбання ресурсів, досягнення цілей та підтримка зразків поведінки. Перше, на чому фокусується нова організація, на думку Лідена, це адаптація та завоювання своєї ніші в мінливому зовнішньому середовищі. Друге – це придбання ресурсів і розвиток методів роботи процедур. По-третє, надається особливе значення постановці цілей і отриманню прибутку. На четвертій стадії надається значення підтримці поведінкових **патернів** та інституалізації структур.

Ще одна відома модель зростання була запропонована Дж. Кімберлі «Зовнішній соціальний контроль, структура роботи і відносини з навколишнім середовищем» (1979 р.). Кімберлі стверджує, що перша розпізнавана стадія виникає ще до фактичного створення організації. На цій стадії відбувається вибудовування ресурсів і формування майбутньої ідеології. Все це призводить до переходу на другу стадію розвитку, що включає вибір «головних схем переміщення», найм персоналу. Третя стадія включає формування організаційної ідентичності. На четвертій стадії організація стає більш консервативною і передбачуваною у відповідь на тиск зовнішнього середовища.

Ключовими питаннями управління на цих стадіях розвитку є роль підприємця, зовнішній соціальний контроль, управління взаємовідносинами та комунікаціями та побудова структур і процесів. Основним показником зростання є чисельність персоналу і обсяг бюджету [11].

Перевага моделі полягає в тому, що всі виділені фактори, які ведуть до успіху на стадії народження, істотно відрізняються від тих, які актуальні на стадії інституалізації. Водночас, необхідно відзначити, що існує незавершеність моделі і занадто загальний погляд на кризи і проблеми у розвитку. Це обмежує її практичне застосування.

Серйозним кроком у розвитку моделей життєвого циклу організації стали роботи

американського фахівця щодо підвищення ефективності ведення бізнесу і урядової діяльності Іцхака (Ісаака) Адізеса, розпочаті ще наприкінці 1970-х рр. [5]. Його дослідження були узагальнені в першій книзі [6], а згодом розвинені в другій [7]. І. Адізес є засновником і директором Adizes Institute, його консалтингове агентство є сьомим за рейтингом у світі.

Розвиваючи ідеї Л. Грейнера, І. Адізес припустив, що динаміка розвитку організації, подібно до функціонування більшості фізичних, біологічних і соціальних систем, має циклічний характер. Цю ідею він заклав в основу теорії життєвих циклів організації.

На відміну від розглянутих вище моделей, орієнтованих на зростання, в моделі І. Адізеса стадії життєвого циклу підприємства діляться на дві групи: зростання і старіння. Зростання починається із зародження і завершується розквітом, після чого настає старіння, що йде від стабілізації до смерті підприємства [6]. Велика перевага моделі полягає в тому, що Адізес дуже детально описує кожну стадію життєвого циклу підприємства. У його моделі відображаються не тільки управлінські технології, але й елементи корпоративної культури та клімату підприємства. У своїй роботі І. Адізес пропонує при розгляді життєвих циклів підприємства скористатися категоріями гнучкість і контрольованість. До конкретних переваг моделі І. Адізеса слід віднести те, що це перша модель, яка характеризує циклічний розвиток підприємства, описує ключові події та критичні ситуації в організаційному розвитку, а значить, з'являється можливість підготуватися до них відповідним чином. Модель характеризується широтою розглянутих питань, виявляє закономірні та природні явища, а також відхилення і патології. Отже, вона дозволяє зосередитися на вирішенні конкретних проблем, не порушуючи природного ходу розвитку підприємства, а також не покладати на підприємство вирішення завдань, які не відповідають її віку та рівню розвитку. В умовах української дійсності, на нашу думку, не всі стадії життєвого циклу, запропоновані теорією Адізеса, можуть бути універсально застосованими для великих, середніх та малих підприємств; для підприємств із державним капіталом та приватних підприємств. Основним об'єктом застосування теорії Адізеса служать, на нашу думку, великі приватні підприємства, що виникли і розвинулися в умовах становлення в Україні ринкової економіки. Однак це не означає, що теорія Адізеса не може бути застосовна для інших підприємств.

Дж. Кріббін, вивчаючи питання лідерства, також розглядав життєвий цикл підприємства. Кожній стадії життєвого циклу (народження, дитинство, юність, рання зрілість, проміжна зрілість, остаточна зрілість, старіння і відродження) відповідають, на його думку, певні характеристики основних параметрів підприємства. До них відносяться: головна мета, тип керівника, характерна риса підприємства, самосвідомість підприємства, питання, яким надається особливе значення, основне завдання, тип планування, спосіб керівництва, модель підприємства. Достоїнство моделі полягає в систематизованому розгляді параметрів підприємства на різних стадіях життєвого циклу [4].

Питання розвитку та старіння підприємств розглядали Д. Міллер і П. Фрізен («Довгота вивчення корпоративної науки управління життєвим циклом» (1984 р.)) у розробленій ними моделі, що включає п'ять стадій життєвого циклу. Вивчаючи протягом двадцяти років роботу шести акціонерних товариств, вони переконалися, що існують певні закономірності в проходженні різних стадій життєвого циклу та спостерігається зв'язок між послідовними змінами, що відбуваються на підприємствах. Модель Міллера і Фриза є здебільшого синтетичною моделлю-інтерпретацією, в якій узагальнені численні теоретичні дослідження, підкріплені даними емпіричного дослідження [13].

Наступні моделі життєвого циклу є додатком і розширенням розроблених раніше моделей. Наприклад, модель Сміта створена за результатами дослідження 27 підприємств. Сміт пропонує розглядати три стадії життєвого циклу (початок, ріст і зрілість) і п'ятнадцять індикаторів кожної з цих стадій.

Модель Казаньяна (1988 р.) узагальнює досвід функціонування 105 науково-технічних підприємств із чисельністю персоналу менше 300 осіб і віком до 15 років. Він зазначає, що мірою зростання підприємства централізація в прийнятті рішень знижується, у той час як формалізація зростає. Казаньян розглядає домінуючі для кожної стадії проблеми підприємства [10].

Одне з останніх досліджень життєвого циклу підприємств було проведено Рузерфордом

(2003 р.) і базувалося на вивченні 2 903 американських сімейних підприємств із чисельністю персоналу менше 500 людей, які належать до 12 секторів економіки. Розроблена ним модель зростання включає 4 стадії: немає зростання, повільне зростання, помірне зростання, швидке зростання. Основна проблема, яку розглядає автор моделі, – управління людськими ресурсами на різних стадіях життєвого циклу.

Таким чином, розглянувши та провівши класифікацію основних підходів до сутності категорії «життєвий цикл підприємства», його стадій, доходимо висновку, що й досі не існує універсальної моделі життєвого циклу, яка б могла бути застосована для будь-якого підприємства в сучасних умовах господарювання в Україні. Тож дана тематика є актуальною і потребує подальших досліджень.

#### ***Використані джерела***

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации : учебник / И. Адизес. – СПб. : Питер, 2007.
2. Боронос В.Г. Життєвий цикл підприємства: аналіз існуючих моделей : підручник / В.Г. Боронос, Н.О. Сторчака [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.nbu.gov.ua/1/08bvgaim.pdf](http://www.nbu.gov.ua/1/08bvgaim.pdf). – Заголовок з екрана.
3. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер.: Менеджмент номер (4): 2002. – С. 76-92.
4. Унковская Т.Е. Финансовое равновесие предприятия / Т.Е. Унковская. – К. : Генеза, 1997. – 326 с.
5. Adizes I. Organizational passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organization / I. Adizes // Organizational Dynamics, 1979. Vol. 9. – P. 325.
6. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. Englewood Cliffs / I. Adizes. – N.J. : Prentice Hall, 1988.
7. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles Paramus / I. Adizes. – NJ : Prentice Hall, 1999.
8. Greiner L. Evolution and Revolution as Organazations Grow. / L. Greiner // Harward Bussiness Revew. – Harward, 1972. – August. – 156 p.
9. Flamholtz E. Managing the Transition from an Entrepreneurship to a professionally managed firm / E. Flamholtz// San Francisco, CA: Jossey – Bass. – San Francisco, 1986. – 200 p.
10. Kazanjian R.K. Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures / K. Kazanjian // Academy of Management Journal. – New Jersey, 1988 – 257 p.
11. 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.
12. Lippit G.L. Growth of Organizations / G.L. Lippit // Organizational Renewal. – N.Y., 1969.
13. Miller D.A longitude study of the corporate life cycle, Management science / D.A. Miller, P.H. Friesen // Manage: Sci.– N.Y., 1984.