

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАДІЙ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ У КОНТЕКСТІ ВПЛИВУ НА СТРУКТУРУ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Реалізація діяльності сучасної організації, окрім сукупності необхідних індивідуальних знань, пізнавальних та практичних умінь, навичок працівників для правильного виконання завдань та досягнення мети, потребує раціональної організаційної структури, ефективних внутрішніх та зовнішніх комунікацій, інформаційних баз даних, організаційних технологій прийняття управлінських рішень. Це формує компетентність організації, може стати джерелом її конкурентоспроможності та унікальності у порівнянні із конкурентами. Метою статті є визначення сутності поняття «структура компетентності» та обґрунтування необхідності її трансформації за стадіями життєвого циклу організації. Для досягнення мети використовувались методи морфологічного аналізу, наукової індукції та дедукції; діалектичного методу; системного аналізу та синтезу; контент-аналізу, логічного аналізу й теоретичного узагальнення. Практична цінність статті полягає в уточненні поняття «структура компетентності» та обґрунтуванні необхідності її трансформації з урахуванням актуальної позиції організації на кривій її життєвого циклу.

Ключові слова: структура компетентності, життєвий цикл, розвиток, компетенція, організація.

SUBSTANTIATION OF THE IMPACT OF LIFE CYCLE STAGES ON THE ORGANIZATION'S COMPETENCE STRUCTURE

The intensification of integration processes in Ukraine has changed the

conditions for the functioning of modern organizations. Today, planning their activities requires taking into account the laws governing the chosen method of its implementation and the business processes that will be used. Implementation of actions, in addition to a set of necessary individual knowledge, cognitive and practical skills, employees' skills for conscious choice of operations, their correct execution and achievement of a specific goal, requires a rational organizational structure, effective internal and external communications, information databases and modern software for their analysis, organizational technologies for making optimal management decisions. That is, the elements that form an organization's competence can become a source of its competitiveness and uniqueness compared to competitors. This highlights the issue of the structure of the organizational competence, its components and the connections between them, as they do not exist in isolation from each other, but are closely interconnected. The purpose of the article is to define the essence of the concept of "competence structure" and to substantiate the need for its transformation by stages of the organization's life cycle. To achieve this goal, the article uses the methods of morphological analysis, scientific induction and deduction; dialectical method; system analysis and synthesis; content analysis, logical analysis and theoretical generalization. The practical value of the article lies in clarifying the concept of "competence structure" and justifying the need for its transformation, taking into account the actual position of the organization on the curve of its life cycle. This will allow managers to ensure the effective functioning and harmonious development of the organization, create its unique competitive advantages based on the best use of human potential and other organizational resources by setting management priorities in the context of various activities at each stage of the life cycle.

Keywords: competence structure, life cycle, development, competence, organization.

JEL classification: M10.

Постановка проблеми. Виклики економічного сьогодення, які

проявляються у непередбачуваності ринкових процесів, високий рівень конкуренції та динамічність ринкової кон'юнктури, що провокують суттєві зміни у макросередовищі, – швидке старіння знань, виникнення нових сфер економіки, зміну способу виробництва – є основними характеристиками сучасних умов діяльності організацій. Не завжди традиційні методи управління виявляються ефективними у конкурентному бізнес-середовищі. Все частіше фахівці, намагаючись вирішити проблеми управління, визнають необхідність формування раціональної структури організаційної компетентності. Визнаючи її чинником набуття конкурентних переваг, що знаходиться у центрі уваги наукових дискусій, не можна сказати про всебічну дослідженість сутнісних характеристик поняття «структура компетентності». Не завжди враховується необхідність її трансформації за етапами життєвого циклу організації, що забезпечує досягнення проміжних цілей розвитку та підвищує ймовірність успіху діяльності на ринку. Потреба у змінах є природньою для організації. Обумовлюючи безперервний розвиток, вона виникає незалежно від обраної стратегії або парадигми управління та є детермінантою функціонування. Спосіб здійснення змін впливає на строк існування організації, на ефективність її розвитку, результатом чого є підвищення якості продукції, освоєння нових технологій, пошук шляхів раціонального використання ресурсів. Отже, ефективне функціонування та гармонічний розвиток організації вимагають визначення компетенцій за етапами життєвого циклу з урахуванням стану й характеру діяльності організації на кожному з етапів, його пріоритетних управлінських задач, що обумовлює зміну структури організаційної компетентності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливим завданням керівників організацій, які будують діяльність на базі компетентнісного підходу, є усвідомлення необхідності формування структури організаційної компетентності з урахуванням стратегії розвитку організації, приймаючи правомірність концепції життєвого циклу та усвідомлюючи доцільність її практичної імплементації. Її значення з пізнавальної і з практичної точок

зору залишає її предметом дослідження науковців, зокрема, Кузнецової І. О. та Сокурєнко І. А. [1]. Васильківський Д. М. у [2] намагався виокремити нові ідеї та підходи, які концепція життєвого циклу дає сучасному менеджменту, а також можливості їх впровадження в управління організацією для забезпечення зростання та стабільного розвитку. Підтримуючи даний напрям, Швиданенко Г. О. доводив, що розвиток, маючи результативним проявом реалізацію кількісних та якісних змін, збільшення потенціалу організації та її спроможності протидіяти зовнішнім впливам, є передумовою підвищення рівня стійкості та життєздатності [3]. Визнаючи правомірність висновку Л. Грейнера про неспроможність розуміння проблем на поточному етапі еволюції без розуміння еволюціонуючих станів її розвитку [4], науковці у [5] вивчали характер розвитку, ознаки проходження організацією певних його стадій для оцінки ступеня прийнятності обраного стилю керівництва та відповідності організаційних компетенцій актуальному етапу розвитку організації. Козенков Д. Є. доводив необхідність пристосування поведінки організації до впливу зовнішніх чинників, що своїм проявом має управлінські дії (алгоритм дій) з приводу узгодження її потреб із зовнішнім середовищем [6]. Визначенню домінуючих управлінських проблем та відповідного стилю управління для їх вирішення присвячувала праці Синявська О. О. [7]. Але не акцентувала увагу, що потреба у розкритті сутності життєвого циклу вимагає не лише послідовного виділення й характеристики його стадій та пріоритетних управлінських завдань, а й обумовлених ними компетенцій. Це актуалізує необхідність розкриття сутності організаційної компетентності, дослідження її структури у контексті розвитку організації з послідовною зміною стадій життєвого циклу.

Мета статті полягає у визначенні сутності поняття «структура компетентності» та обґрунтуванні необхідності її трансформації за стадіями життєвого циклу організації.

Виклад основного матеріалу. Структуру організаційної компетентності можна визначити як сукупність окремих компетенцій (елементів структури),

розташованих за ієрархічними рівнями, що, шляхом взаємодії, формують нові комбінації та конфігурації, ефективно використовуючи які у діяльності, організація отримує можливість успішного функціонування шляхом створення унікальних конкурентних переваг. Це підтверджує динамічність організаційної компетентності, що, окрім швидкозмінних умов зовнішнього середовища, обумовлено динамічністю самої організації.

Підпорядкування організацій циклічним законам життєдіяльності надає можливість переходити на вищі стадії розвитку та опинятися у кризовому стані, що потребує зміни цілей, стратегій та способів їх реалізації [8]. Уникнути кризи переходу за стадіями життєвого циклу неможливо та не завжди потрібно, адже вона є поштовхом для відкриття нових перспектив. Однак пом'якшити цей процес, зробити його менш болісним та більш керованим цілком ймовірно. Володіння інформацією щодо життєвого циклу організації відкриває можливості об'єктивної оцінки її стану, аналізу альтернативних сценаріїв розвитку з визначенням ймовірних проблем впродовж окремих періодів, ефективного планування з розумінням стратегії діяльності для здійснення послідовних та цілеспрямованих змін. Це обумовлює доцільність вивчення організації з позиції життєвого циклу, розгляду сутності поняття, підходів до ідентифікації його стадій, причин та каталізаторів якісних змін, що обумовлюють положення організації на кривій життєвого циклу з відповідною зміною пріоритетності необхідних кожному етапу організаційних компетенцій [8, 9]. Слід враховувати ієрархічність розташування компетенцій відповідно до рівнів управління організацією та рішень, реалізація яких вимагає певних компетенцій для зміцнення конкурентних переваг організації. Наслідком стане підвищення ефективності діяльності організації та процесу управління на тому етапі розвитку, що вимагає своєчасного втручання та коригування довгострокових перспектив, розробки заходів з метою запобігання або послаблення дії негативних чинників й підвищення позитивних [8].

Пояснення циклічного розвитку організацій, послідовності та періодичності його етапів відкриває можливість його прогнозування [6]. Однак, як часто відбувається у науковому просторі, найактуальніші та найактивніше обговорювані питання не мають єдиного підходу до розв'язання через міждисциплінарну природу та широке коло авторитетних думок. Так само відбувається із визначенням сутності життєвого циклу. Найчастіше його визначають як сукупність стадій (етапів) функціонування організації, впродовж яких вона намагається досягти цілей діяльності [10]. І. Адієс розглядав життєвий цикл організації як зміну життєвих циклів її конкурентних переваг, своєчасне зародження чергового циклу яких дозволяє підтримати живучість організації [11]. У будь-якому разі, сукупність періодів життєдіяльності організації обумовлює специфіку управлінських завдань та інструментів й підкреслює важливість володіння відповідними організаційними компетенціями.

Існує певна неоднозначність у виділенні моделей життєвого циклу організації, у його структуруванні, тобто виокремленні стадій, кількість та перелік яких у різних наукових джерелах сягає від чотирьох до десяти. Причиною цього є занадто велика кількість ідентифікаторів, що змушує фахівців звертатися до моделей життєвого циклу організації для визначення логіки функціонування та етапів розвитку організації [9]. Суперечливість думок науковців присутня у визначенні послідовності зміни стадій, їх змістових характеристик відповідно до зміни внутрішніх складових організації, що обумовлює необхідність систематизації знань для розробки прогнозів розвитку організації з урахуванням трансформації внутрішніх параметрів, можливої зміни орієнтирів діяльності, управлінських завдань та методів ухвалення рішень. Обґрунтування стратегічних цілей за стадіями життєвого циклу, визначення особливостей управління та специфіки інструментарію на кожній стадії дозволить судити про достатність компетенцій організацій та визначити, за необхідністю, напрями їх розвитку.

Узагальнення інформації щодо використовуваних фахівцями моделей

життєвого циклу організації свідчить про наявність тих самих, періодично повторюваних фаз в усіх моделях, які по-різному трактуються дослідниками у різні періоди часу. Не зважаючи на прагнення вчених уніфікувати та спростити процедуру визначення й опису стадій життєвого циклу організації, очевидними є розбіжності в підходах, що обумовлює їх різноманітний перелік. Порівняння моделей життєвого циклу, що можуть застосовуватись як ефективний інструмент діагностики організації, створюючи передумови для ліквідації поточних проблем й дозволяючи шляхом своєчасних стратегічних перетворень запобігати появі криз, забезпечуючи «нескінченність» розвитку організацій, підтвердило висновок про відсутність єдиної думки щодо кількості та переліку етапів життєвого циклу, їх послідовності, деталізації стадій, назв та характеристик. Усі моделі, описуючи приблизно однакові, періодично повторювані фази, по-різному, іноді, діаметрально протилежно, трактуються дослідниками. Кожен з них зробив свій внесок й запропонував власне бачення моделі життєвого циклу організації, кількості та послідовності стадій, основних причин та каталізаторів якісних змін, що призводять до зміни положення організації на кривій життєвого циклу [9]. Це вимагає огляду моделей з метою уніфікації стадій та адаптації для широкого кола сучасних українських організацій.

Можна нарахувати понад двадцять моделей у певній еволюційній хронології, що застосовуються для опису стадій життєвого циклу організації. Досліджуючи різні види організацій та аспекти їх діяльності, науковці заперечують можливість визначення чіткої кількості стадій та послідовності їх проходження, що обумовлено специфічними умовами функціонування кожної окремої організації та різним фокусом й ключовими характеристиками змін на кожній стадії. Але є певна схожість у виділенні та характеристиці етапів розвитку. Виділяючи, в цілому, від двох до десяти стадій життєвого циклу, найчастіше він поділяється на чотири-п'ять стадій. Такого підходу дотримуються, зокрема, автори у [10, 12-14] (29%), вважаючи за доцільне виділення чотирьох стадій. Пропонують дещо розширити цей

перелік, додавши до нього ще одну стадію, науковці у [4, 15-18] (32%). Зазвичай, науковці першої групи виділяють (інколи по-різному називаючи) дитинство, юність, зрілість та старість, використовуючи різні критерії для їх відокремлення (розмір прибутку, обороту, обсягів продажу, частку ринку й т.і.). Інші назви етапів моделі запропонували дослідники у [19], вважаючи кордони між ними розмитими та акцентуючи увагу на соціальних аспектах діяльності організацій. Кімберлі К. [13] надає перевагу характеристикам засновника організації при виділенні стадій організаційного розвитку та поясненні їх змісту. Ващенко Н., Квін Р. та Камерон К. систематизацію та узагальнення результатів дослідження проводили з огляду на ефективність організації та критерії її діяльності на різних стадіях розвитку [12, 20]. Визнаючи важливість оновлення структури організації, методів управління нею, включаючи, координацію та контроль, роль інновацій, як передумови покращення організаційних процесів, вчені вважали, що стадій спаду або старіння можна та необхідно уникати. Із зміною системи стратегічних цілей і завдань пов'язує перехід між стадіями життєвого циклу Лігоненко Л. [10].

Найменшою є кількість стадій у дослідженнях, де максимально спрощено перелік з додаванням їм змістовності. Виділяючи стадію народження, де створюється нова організація із стійким прагненням до виживання, стадію юності із досягненням певного рівня стабільності й репутації, та стадію зрілості, що відрізняється досягненням організаційної індивідуальності, унікальності та гнучкості, вчені не розглядали можливість занепаду організації із наступною ліквідацією або відновленням, отже, відсутнє логічне завершення життєвого циклу організації.

Зустрічаються поодинокі думки щодо виділення 7, 9 та 10 стадій життєвого циклу організації. Вагомий внесок у розвиток його теорій зробив І. Адизес, модель якого, завдяки універсальності, покладена в основу розвитку багатьох моделей та є найпоширенішою серед практиків, адже, розглядаючи життєвий цикл через призму стратегічного управління, найточніше деталізує основні характеристики стадій [11]. Особливістю поглядів науковців, що

схиляються до виділення п'яти та більше стадій організаційного розвитку є концентрація уваги на критеріях, що дозволяють виділити та охарактеризувати кожен з них. Відомою є модель професора Гарвардської школи бізнесу Л. Грейнера [4], що начеб то вбудовується до моделі І. Адізеса, адже початок творчої стадії першої моделі за змістовними характеристиками збігається зі стадією дитинства другої, а стадія зростання, що є завершальною у моделі Грейнера, дуже близька до стадії розквіту в термінології Адізеса. Об'єднуючи ці моделі, дослідники отримують дієвий інструмент аналізу трансформації організаційного управління. Д. Міллер та П. Фрізен узагальнили теоретичні дослідження, намагаючись визначити основні критерії, що характеризують кожен етап, через що модель отримала назву синтетичної моделі-інтерпретації [16]. Розбіжності у поглядах науковців щодо кількості, характеристик етапів та індикаторів організаційних змін є очевидними, що унеможлиблює формування єдиної загальноприйнятої точки зору. Систематизація та узагальнення моделей, дозволила, незважаючи на суттєві відмінності між етапами та відсутність детермінованої їх послідовності, виділити спільні для більшості моделей етапи – народження, становлення, розвиток, зрілість та занепад.

Більшість науковців, намагаючись відобразити початок та завершення функціонування організації, схиляються до необхідності виділення етапів народження та занепаду, однак, слід звернути увагу на зміст, що вони вкладають у трактування їх сутності. Етап занепаду І. Бланк називає етапом старіння, після якого, за умов наявності потенціалу і можливостей реорганізації, ймовірним є відродження організації. Подібної точки зору дотримуються Л. Лігоненко, завершуючи життєвий цикл після певних криз етапом похваллення, Д. Міллер й П. Фрізен, допускаючи можливість настання після занепаду зі зниженням обсягів продажів та рівня рентабельності виробництва, етап відродження шляхом диверсифікації діяльності. Однак, завершується життєвий цикл, на думку вчених, все ж таки етапом ліквідації. Отже, закінченим колом розвитку із об'єктивним

настанням стадії ліквідації життєвий цикл організації представлений у 22% випадків. Цей висновок підтверджується результатами аналізу динаміки кількості українських організацій впродовж 2014-2021 р.р., що відображують їх скорочення на 17 197 одиниць (0,89%). Тобто, ймовірність настання стадії ліквідації та припинення організаційної діяльності є високою. Деякі моделі не містять стадії ліквідації, що пояснюється можливістю реанімувати організацію та попередити стадії спаду й ліквідації шляхом правильно обраної стратегії та технології управління фінансами. У окремих моделях [11, 17, 21] організація після народження та розвитку припиняє своє існування. У інших – після певних криз, які організація успішно долає шляхом їх передбачення та впровадження заходів з мінімізації впливу, починається новий життєвий цикл [10, 12, 15, 16]. При цьому науковці пропонують різні заходи для відродження, що змінює перелік та рівень складності управлінських завдань, обумовлює нові вимоги до знань, вмінь та навичок керівників. Д. Міллер та П. Фрізен [16] підкреслюють важливість підвищення рівня інноваційної активності, необхідність диверсифікації продуктів та послуг зі зміною структури організації, Є. Фламхольц додає інтеграцію окремих бізнес-структур, якісну зміну організаційної культури, що обумовлює перехід на новий якісний рівень та подовження періоду існування організації [22]. Немає єдності наукової думки щодо закінчення життєвого циклу організації – моделі науковців у [4, 13, 14, 18, 20] обмежують його стадією стабілізації (зрілості). Прийняти за єдино можливий висновок про завершеність життєвого циклу ліквідацією та застосовувати його до усіх організацій вважається недоцільним. Необхідно приймати до уваги умови зовнішнього середовища та індивідуальні організаційні характеристики. Більш вірним є твердження науковців, які кінцевою стадією життєвого циклу вважають як ліквідацію, так і оновлення з кардинальною зміною стратегічних орієнтирів розвитку. Отже, можна констатувати наявність двох концептуальних підходів: 1) поняття життєвого циклу організації ототожнюється із загальною тривалістю її життя; 2) загальна тривалість

організаційного життя охоплює декілька життєвих циклів, що є більш обґрунтованим та буде прийматися за основу у межах даного дослідження. Цілком ймовірним вважається відродження організації за рахунок реорганізації, коригування стратегії, удосконалення структури управління, розширення асортименту продукції або послуг шляхом їх інноваційних видів та підвищення конкурентоспроможності [23].

Продовжуючи аналіз моделей, доцільним є акцентування уваги на дискусійному питанні, що полягає у відсутності узгодженого підходу до визначення стадій життєвого циклу організації та комплексу критеріїв для ідентифікації її розташування на кривій життєвого циклу. Це частково пояснює наявність певної лінгвістичної тотожності різних за змістом стадій життєвого циклу. Так, перша стадія, що пов'язана з появою організації, у одних моделях називається «дитинством», у інших відразу починається з прискореного зростання та пов'язана з організаційним підйомом. При цьому у роботах І. Адізеса, С. Покропивного та В. Колота [11, 24] настання стадії «дитинство» можливо лише після «народження», так само, як і стадія «зростання» або «підйому», що характеризується розширенням виробництва, прискоренням зростання, збільшенням частки ринку, у більшості моделей є наступною після «народження» [16, 17, 22], що є цілком логічним. Деякі науковці вважають за доцільне об'єднання стадій «дитинство» та «зростання» – А. Бернанд, І. Бланк, – вважаючи, що на цьому етапі відбувається виховання організації, що призводить до її становлення, розширення масштабів діяльності та закономірного розвитку [14, 15].

Різний ступінь деталізації окремих стадій у представлених моделях, вносить плутанину у їх виділення та змістовне наповнення. Особливо це стосується стадії зрілості, що розглядається як найважливіша та найбажаніша для організацій. У більшості випадків вона представлена як послідовність кількох етапів, що відрізняються глибиною еволюційних перетворень: зрілість, розквіт [2]; розквіт, стабілізація [11]; рання зрілість, кінцева / остаточна зрілість [15]; рання зрілість; остаточна зрілість [12]; зрілість;

насичення [24]. Подібні висновки можна зробити, досліджуючи відмінності між моделями Л. Грейнера, І. Адізеса та найтипівішою моделлю життєвого циклу організації. Стадія креативності у першій моделі відповідає стадії «немовляти» у другій та стадії «народження» у типовій. Далі відбувається чередування періодів прогресу та регресу у розвитку організації, які можна накласти на фазу швидкого зростання або розквіту. Тобто, управлінський цикл за Л. Грейнером можна накласти на загальноорганізаційний цикл І. Адізеса та узгодити із типовою моделлю життєвого циклу. Подібне порівняння дозволяє розширити та стандартизувати моделі та використовувати їх для повного опису процесу розвитку організації.

Твердження про детерміновану послідовність зміни стадій життєвого циклу організації у часі також є суперечливим. Так, стадія зрілості може передувати не лише стадії занепаду, а й відродження або, навіть, зростання. У свою чергу, остання може відбуватися безпосередньо перед стадією ліквідації організації або, взагалі, завершувати її життєвий цикл, виступаючи останньою у переліку стадій. Відсутня єдність думок щодо тривалості кожної стадії, адже специфічні умови макросередовища та унікальні характеристики мікросередовища організацій не сприяють встановленню стандартних часових меж окремих стадій життєвого циклу. Отже, швидкість руху організацій стадіями життєвого циклу може бути абсолютно різною.

Різним є акцент науковців на сукупність унікальних характеристик стадій, як ситуаційних, так і структурних. Так, серед перших виділяють: вік, розмір, темпи зростання, та фокус управління; показники ефективності; інтереси стейкхолдерів; рівень галузевого розвитку; чисельність персоналу. Щодо других, то найчастіше згадуються структура управління та ступінь його централізації, рівень формалізації завдань та стиль управління. Зустрічається думка щодо необхідності врахування при визначенні стадії життєвого циклу особливостей систем контролю [4, 11, 16], методів прийняття рішень [16, 22], ресурсного потенціалу організації [4, 16].

Подібна суперечність може пояснюватись застосуванням різних базових підходів до першопричин організаційного розвитку. На думку науковців у [13], рушійними силами організаційного розвитку вважаються розвиток та зміна індивідуальних «менталітетів» й характеристик членів організації, зокрема, її засновників. Л. Грейнер [4] в основі моделей та розвитку організації вбачав хвилеподібну зміну еволюційних та революційних етапів, обумовлених кризами її зростання. У працях [16–18] процес організаційного розвитку пов'язують зі зміною організаційної структури та рівня централізації організації. Автори у [14, 15, 22] основою розвитку та формування моделей вважають наявні в організації функціональні, фінансові та інші критичні проблеми, прагнення до їх вирішення й адаптації до навколишнього середовища. Досягнутими результатами функціонування та особливостями організаційного потенціалу, ефективністю реакції організації на зовнішні зміни пояснюється її розвиток у [10, 21, 23]. Кожен з авторів, покладаючи в основу моделі життєвого циклу організації у якості критерію її переходу від однієї стадії до іншої певний показник або їх групу, зробив суттєвий внесок у формування суперечностей щодо переліку, змісту, послідовності та тривалості стадій. Але, незважаючи на це, є єдиний важливий аспект – це обов'язковий розвиток організації як найвищий тип її руху й кардинальних змін у прагненні до переходу до нового якісного стану.

Кожна із моделей може успішно використовуватись, але пропонує аналіз лише окремих аспектів організаційної діяльності, а, отже, обмежений комплекс управлінських технологій, через що виправданим є їх взаємодоповнення. Пропонуючи, на підставі оцінки життєвого циклу організації, адекватні методи управління, вони, однак, не містять серйозної емпіричної бази, що дозволила б підтвердити наведені висновки та припущення. Проте доцільність використання основних положень в управлінській діяльності майже однотайно підтримується фахівцями.

Визначення актуальної для організації стадії, що дозволяє побачити динаміку її розвитку, є корисним у контексті забезпечення стабільної

діяльності, адже дозволяє судити про своєчасність управлінських рішень, надаючи необхідну інформацію про типові ризики та можливі методи їх попередження й усунення впливу. Отже, переходи між стадіями життєвого циклу стають більш передбачуваними. Розуміючи актуальну стадію розвитку та приймаючи відповідні їй рішення, керівник цілеспрямовано уникає ризику потрапляння організації у ситуації, що характеризуються неузгодженістю стратегічних напрямів й поточної діяльності з цілями відповідної стадії життєвого циклу, та покращує ринкове становище організації.

Використання моделі життєвого циклу організації, прогнозування розвитку подій та ймовірності виникнення критичних ситуацій допомагає скласти системне уявлення про можливі проблеми організаційного розвитку, пояснити причини організаційних змін та процесів, що призводять до позитивних або негативних результатів, виявити джерела зростання та успіху організацій. Менеджмент організації у такому випадку має час ретельно підготуватись до вирішення реальних проблем, обрати правильне рішення та доречний стиль керівництва, від яких залежить подальше існування організації. Кожний етап організаційного розвитку характеризується унікальним набором проблем. Наскільки ефективно керівництво може з ними впоратись, здійснюючи необхідні для раціонального переходу між етапами перетворення, і визначає успіх або невдачу організації [25–26].

Висновки. Очевидним вважається, що: закінчення життєвого циклу не завжди означає ліквідацію організації, адже удосконалення механізму прийняття управлінських рішень, незважаючи на можливість окремих криз на різних стадіях, сприяє оновленню організації, переорієнтації її діяльності у бік більш перспективного напрямку та відповідному відродженню; можливим є проходження декількох життєвих циклів впродовж періоду існування організації; не слід стверджувати про чітку детермінованість у послідовності проходження стадій, бо наявні підстави для її зміни залежно від специфічних умов функціонування організації; з цієї ж причини не вважається за доцільне визначати стандартну тривалість стадій циклу організації.

Визнаючи переваги кожної моделі та аналізуючи недоліки, очевидними є певні обмеження їх повноцінного використання для дослідження розвитку організацій. Складним залишаються питання діагностики окремих стадій циклу, адже розмаїття параметрів розвитку організації та непередбачувана їх зміна, не дозволяє однозначно віднести її до тієї або іншої стадії. Відкритим є питання об'єктивної оцінки ефективності діяльності організації на різних стадіях життєвого циклу та визначення доцільності і своєчасності застосування певних стратегій та управлінських інструментів. Вирішення окресленого кола питань суттєво спрощується шляхом уніфікації стадій та використання визнаної ефективною універсальну п'яти етапну модель життєвого циклу (народження, інтенсивне зростання (становлення), зрілість (стабільність), занепад або оновлення (диверсифікація / розширення ринків / розробка (адаптація / децентралізація) структури) та можлива ліквідація). За такими змістом та послідовністю можна простежити основні закономірності розвитку організації від її створення до можливого припинення діяльності.

Результати аналізу наукових трактувань поняття життєвого циклу підтверджують наведені висновки: виживання та ефективність функціонування організації суттєво залежить від періодичної та планомірної зміни її цілей, зміни стратегії їх досягнення, інколи, кадрового складу, включаючи керівний. Зміни в організації впродовж її існування можуть бути істотними та вимагати трансформації методів управління. Частка проблем, що накопичуються при переході між етапами розвитку, може бути наслідком прийняття невірних управлінських рішень, що можна вирішити або шляхом незначних коригувань системи управління організацією, або, у разі швидкої зміни етапів життєвого циклу, докорінної її зміни.

Стабільний розвиток організації, у більшості випадків, залежить від раціональних дій керівництва та персоналу, наявності потужного організаційного потенціалу, ефективною системи комунікацій та інших складових організаційної компетентності на кожній стадії життєвого циклу. Це висуває на перший план необхідність чіткої конкретизації управлінських

завдань на кожній стадії та формування на підставі цього переліку необхідних компетенцій організації для їх успішного виконання. Підвищуючи ймовірність досягнення високого рівня загальної компетентності, це формує сприятливі перспективи функціонування українських організацій у складних динамічних умовах політичної нестабільності на шляху держави до інтеграції у європейський простір. Визначення змістовної сутності етапів життєвого циклу організації, їх уніфікація у вигляді п'яти етапної моделі, усвідомлення головної мети організації на кожному етапі, дозволить у подальших дослідженнях виділити перелік найактуальніших управлінських завдань, що стане підґрунтям для формування необхідних організації компетенцій, виділення тих, що потребують першочергового розвитку або додаткового набуття для своєчасного ефективного вирішення пріоритетних завдань кожного етапу життєвого циклу організації.

Список використаних джерел:

1. Кузнецова І. О., Сокурєнко І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. №1(69). С. 179–188.
2. Васильківський Д. М. Діагностика етапів життєвого циклу підприємства як основа формування стратегії підвищення економічного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. №4, Том 2. С. 97–100.
3. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність. Київ, 2015. 231 с.
4. Larry E. Greiner Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 1972. vol. 50(4). P. 1–11.
5. Наливайченко С. П., Шагурова Ю. С. Життєвий цикл організації та його роль у розвитку підприємства. *Проблеми матеріальної культури – Економічні науки*. 2011. №214. С. 51–54.

6. Козенков Д. Є. Життєвий цикл організацій та етапи життєвого циклу виробничих систем. *Збірник наукових праць ДНУ залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту*. 2011. Вип. 2. С. 74–78.
7. Синявська О. О. Застосування теорії моделей життєвих циклів організацій при визначенні стилю управління. *Європейські перспективи*. 2012. №3, ч. 3. С. 192–195.
8. Дідик Л. М. Фінансова складова життєвого циклу підприємства. *Економічний вісник НДУ*. 2010. №1. С. 55–62.
9. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. *Проблеми економіки*. 2010. №4. С. 82–91.
10. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ, 2001. 580 с.
11. Adizes I. *Managing Corporate Lifecycles (Pb): How Organizations Grow, Age And Die Paperback*. Mumbai, 2014. 460 p.
12. Ващенко Н.В. Обґрунтування процесу безперервно розвитку підприємства на основі теорії життєвого циклу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. №4(24). С. 58–62.
13. Kimberly J., Miles R. *The Organizational Life Cycle*. London, 1981. 20 p.
14. Kazanjian R.K. Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures. *Academy of Management Journal*. 1988. №31(2). P. 257–279.
15. Бланк И.А. *Управление активами*. Киев, 2000. 720 с.
16. Miller D., Friesen P. Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*. 1984. Vol. 30. №10. p. 1161–1183.
17. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством. Київ, 2007. 335 с.
18. Churchill N., Lewis V. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*. 1983. №61(3). p. 30–50.
19. Mescon M., Albert M., Khedouri F. *Management*. New York, 2020. 495 p.
20. Quinn R., Cameron K. (1983) Organizational life cycles and shifting criteria of effectiness: some preliminary evidence. *Management Science*. 1983. №29(1). P. 33–51.

21. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Київ, 1999. 384 с.
22. Flamholtz E., Randle Y. Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm. San Francisco, 2015. 260 p.
23. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ, 1998. 390 с.
24. Колот В. М., Покропивний С. Ф. Підприємництво: технологія та стратегія. Київ, 1995. 352 с.
25. Фірстова О. Ю. Життєвий цикл підприємства: сутність, підходи до виділення фаз, управлінські аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку*. 2003. № 494. С. 160–167.
26. Ступак І. О. Вибір конкурентної стратегії залежно від стадії життєвого циклу організації : веб-сайт. URL : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11098/1/44.pdf> (дата звернення 04.04.2023).

References:

1. Kuznetsova I. O., Sokurenko I. A. (2019) Stadii zhyttievoho tsykladu maloho pidpriemstva: kharakterystyka ta spetsyfika pryiniattia upravlinskykh rishen [Stages of the Life Cycle of a Small Enterprise: Characteristics and Specifics of Management Decision Making]. *Journal of Socio-Economic Research*, no. 1 (69), pp. 179–188.
2. Vasylykivskiy D. M. (2014) Diahnostyka etapiv zhyttievoho tsykladu pidpriemstva yak osnova formuvannia stratehii pidvyshchennia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva [Diagnostics of Stages of the Enterprise Life Cycle as a Basis for Forming a Strategy for Increasing the Economic Potential of an Enterprise]. *Journal of Khmelnytsky National University*, no. 4, vol. 2, pp. 97–100.
3. Shvydanenko H. O., Boichenko K. S. (2015) *Rozvytok pidpriemstva: stratehichni namiry, ryzyky ta efektyvnist* [Enterprise development: strategic intentions, risks and efficiency]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
4. Larry E. Greiner (1972) Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, vol. 50(4), pp. 1–11.
5. Nalyvaichenko S. P., Shahurova Yu. S. (2011) Zhyttievyyi tsykl orhanizatsii

ta yoho rol u rozvytku pidpriumstva [The life cycle of an organization and its role in the development of an enterprise]. *Problems of material culture - Economic sciences*, no. 214, pp. 51–54.

6. Kozenkov D. Ye. (2011) Zhyttievyi tsykl orhanizatsii ta etapy zhyttievoho tsyklu vyrobnychkh system [The life cycle of organizations and stages of the life cycle of production systems]. *Problems of transport economics*, no. 2, pp. 74–78.

7. Syniavska O. O. (2012) Zastosuvannia teorii modelei zhyttievykh tsykliv orhanizatsii pry vyznachenni styliu upravlinnia [Application of the theory of life cycle models of organisations in determining the management style]. *European perspectives*, no. 3, vol. 3, pp. 192–195.

8. Didyk L.M. (2010) Finansova skladova zhyttievoho tsyklu pidpriumstva [Financial component of the enterprise life cycle]. *Economic Journal of NDU*, no. 1, pp. 55–62.

9. Matiushenko O. I. (2010) Zhyttievyi tsykl pidpriumstva: sutnist, modeli, otsinka [Life Cycle of an Enterprise: Essence, Models, and Evaluation]. *Problems of the economy*, no. 4, pp. 82–91.

10. Lihonenko L.O. (2001) *Antykryzove upravlinnia pidpriumstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii* [Enterprise Crisis Management: Theoretical and Methodological Foundations and Practical Tools]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

11. Adizes I. (2014) *Managing Corporate Lifecycles (Pb): How Organizations Grow, Age And Die Paperback*. Mumbai: The Adizes Institute, 460 p.

12. Vashchenko N. V. (2013) Obgruntuvannia protsesu bezperervno rozvytku pidpriumstva na osnovi teorii zhyttievoho tsyklu [Substantiation of the process of continuous development of an enterprise on the basis of the life cycle theory]. *Journal of Berdiansk University of Management and Business*, no. 4 (24), pp. 58–62.

13. Kimberly J., Miles R. (1981) *The Organizational Life Cycle*. London: Academy of Management, 20 p.

14. Kazanjian R. K. (1988) Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures. *Academy of Management Journal*, no. 31 (2),

pp. 257–279.

15. Blank Y. A. (2000) *Upravlenye aktyvamy* [Asset management]. Kiev: Nika Centre. (in Ukrainian)
16. Miller D., Friesen P. (1984) Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, vol. 30, no. 10. pp., 1161–1183.
17. Shtanhret A. M., Kopyliuk O. I. (2007) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: Knowledge. (in Ukrainian)
18. Churchill N., Lewis V. (1983) The five stages of small business growth. *Entrepreneurial Management*, no. 61(3), pp. 30–50.
19. Mescon M., Albert M., Khedouri F. (2020) *Management*. New York: Macmillan, 495 p.
20. Quinn R., Cameron K. (1983) Organizational life cycles and shifting criteria of effectiness: some preliminary evidence. *Management Science*, no. 29(1), pp. 33–51.
21. Shershnova Z. Ie., Oborska S. V. (1999) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: Lybid. (in Ukrainian)
22. Flamholtz E., Randle Y. (2015) *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco: Jossey-Bass, 260 p.
23. Porter M. (2020) *Stratehiia konkurentsii* [Competition strategy]. Kyiv: Our format. (in Ukrainian)
24. Kolot V. M., Pokropyvnyi S. F. (1995) *Pidpriemnytstvo: tekhnolohiia ta stratehiia* [Entrepreneurship: technology and strategy]. Kyiv: KSEU. (in Ukrainian)
25. Firstova O. Yu. (2003) *Zhyttievyy tsykl pidpriemstva : sutnist, pidkhody do vydilennia faz, upravlinski aspekty* [Life cycle of an enterprise: essence, approaches to the allocation of phases, management aspects]. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, no. 494, pp. 160–167.
26. Stupak I.O. *Vybir konkurentnoi stratehii zalezno vid stadii zhyttievoho tsyklu orhanizatsii* [Choosing a competitive strategy depending on the stage of the organisation's life cycle] Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11098/1/44.pdf> (accessed 4 April 2023)