

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА І УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

Назар ПОДОЛЬЧАК, Соломія СТЕЦІВ

ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТИПОВИХ ЗМІН НА ЕТАПАХ ЖЦП

На підставі наведених основних характеристик етапів життєвого циклу підприємства (ЖЦП) рекомендовано впроваджувати конкретні типи змін на вищезазначених етапах, а також у критичних точках – точках переходу на наступний етап. Запропонована та охарактеризована загальна класифікація видів змін. Визначено домінуючі зміни, що рекомендовано реалізовувати на етапах життєвого циклу.

Ключові слова: *зміни, типи змін, види змін, класифікація змін, життєвий цикл підприємства.*

Під час свого функціонування підприємство проходить певні стадії – етапи життєвого циклу. З метою розвитку та переходу на наступний етап необхідно враховувати динаміку умов середовища і, як результат, проводити відповідні зміни у певних сферах діяльності підприємства. Отже, виникає необхідність уточнення періодів найбільш доцільного впровадження змін протягом життєвого циклу. Відсутність класифікації змін, які слід реалізовувати на кожному з етапів, та нечіткість загальної класифікації змін зумовлюють *необхідність проведення досліджень* взаємозв'язку між змінами, їхніми типами та етапами життєвого циклу.

До науковців, що досліджують класифікування змін, належать Дж. Коттер, Р. Л. Дафт, Г. В. Широкова, І. Адізес, І. В. Сокирник, С. Д. Різник, І. Фішер, Дж. Харрінгтон, К. Фрайлінгер та ін. О. Г. Туровець та В. Н. Родіонова поділяють зміни на реактивні та проактивні. Перші реалізуються для виправлення помилок, що виникли під час контролювання, а другі – це реакція на можливість, що виникла під впливом чинників оточення. Окрім цього, О. Туровець та В. Родіонова визначають такі види змін: зміни в цілях, структурні зміни, зміни в технології та завданнях, зміни в людях [1, 98]. Вищенаведені види змін О. Г. Мельник об'єднує в організаційні зміни, а саме зміни мети організації, організаційної структури, завдань, технологій, персоналу, ресурсні зміни [2]. Таку ж думку відстоює С. Д. Різник, додаючи до наведених змін такі: зміни управлінських процесів і структури, організаційної культури та ефективності роботи організації [3]. Аналізуючи дослідження, проведене компанією Маккінсі, слід зауважити, що науковці виділяють три основні напрями організаційних змін, що здійснюють підприємства у кризовий період. Серед них: 1) оптимізація діяльності – скорочення надлишкових функцій та операцій, застосування технологій гнучкого менеджменту, консолідація операцій тощо; 2) реструктуризація; 3) визначення та

розвиток можливостей організації [4]. Д. К. Воронков об'єднує зміни у такі групи: технічні, соціальні, організаційні, економічні, фінансові, інноваційні, інформаційні, зміни факторів виробництва та зміни бізнес-процесів [3].

Р. Дафт класифікує зміни за масштабом – інкрементальні та радикальні, типом – технологічні, зміни продукту і послуг, структури та стратегії, зміни культури та зміни в персоналі [5, 386–390].

Особливості впровадження змін на підприємстві на різних стадіях його життєвого циклу досліджують науковці І. Адізес, Б. З. Мільнер, О. В. Коваленко, В. Л. Пілюшенко, В. С. Домбровський, О. Л. Пластун, О. В. Лавізіна та ін. Слід зауважити, що переважно життєвий цикл розглядають з позицій еволюційного підходу. Б. З. Мільнер виділяє такі етапи ЖЦП: народження, дитинство, юність, рання зрілість, розквіт сил, пізня зрілість, старіння, оновлення [6, 38–40]. І. Адізес визначає такі етапи ЖЦП: зародження, дитинство, зрілість, розквіт, стабільність, аристократія, рання бюрократія, бюрократія і смерть [7]. На думку І. О. Бланка, ЖЦП слід розглядати як послідовність таких етапів: народження, дитинство, юність, рання зрілість, кінцева зрілість та старіння [8]. Класичний ЖЦП – це послідовність етапів створення, зростання, зрілості та спаду [6, 36, 39–40].

Цілями статті є: класифікувати та охарактеризувати зміни на етапах (ЖЦП), обґрунтувати доцільність запровадження визначених типів і видів змін на кожному з етапів ЖЦП.

Потреба підприємства переходити на наступний етап ЖЦП може бути обґрунтована як необхідність не лише в його функціонуванні, а й у постійному розвитку. У табл. 1 проаналізовано основні характеристики етапів ЖЦП.

Таблиця 1

Основні характеристики етапів ЖЦП

I. Створення	II. Зростання
<ul style="list-style-type: none"> • Пошук різних видів ресурсів (значний позичковий капітал), надзвичайно важлива близькість до ресурсів; • відсутність досвіду в управлінні, концентрація управління, управління здійснюється невеликою групою однодумців; • кадрова політика перебуває на стадії формування; • важлива умова ефективності діяльності – відчуття причетності та ентузіазм у працівників; • розуміння та визначення конкурентних переваг підприємства, інвестування в конкурентоспроможні напрямки діяльності; • погано налагоджені партнерські відносини; • несформована чітка система маркетингу; • потужний вплив зовнішніх факторів; • основним завданням є вихід на ринок та виживання; • підприємство орієнтоване на максимізацію прибутку; • практично відсутня формалізація діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> • Висока потреба в ресурсах для забезпечення постійного виробничого процесу, зростання потреби в матеріальних ресурсах, обігових коштах, середня потреба в позичкових коштах; • вища децентралізація управління та делегування повноважень; • кадрова політика розроблена та удосконалена, швидке збільшення чисельності та підвищення професіоналізму працівників. Кадрова політика спрямована на розвиток та підвищення творчої активності персоналу; • важлива умова ефективності діяльності – професіоналізм персоналу та висока якість виконання завдань; • добре налагоджені та дуже активні партнерські відносини; • розвиток і удосконалення системи маркетингу; • значний вплив зовнішніх факторів, зокрема, розвиток технології та інновацій; • основним завданням є утримання частки ринку та розширення діяльності; • підприємство орієнтоване на планування та врівноваження (збалансування) прибутку; • середня формалізація діяльності, тенденція до підвищення формалізації діяльності.

III. Зрілість	IV. Спад
<ul style="list-style-type: none"> • Потреба в ресурсах стабілізується на досить високому рівні; • громіздкий управлінський апарат, вища децентралізація управління; • чітко визначена та послідовна кадрова політика спрямована на мотивування до розвитку. Сформовані цінності, підвищується увага до організаційної культури; • сформовані активні партнерські відносини; • основним завданням є утримання позицій щодо високих доходів, обсягів виробництва; • підприємство орієнтоване на задоволення соціальних потреб, підприємство може відхилитись від початкових цілей під впливом суспільної думки; • значна, висока формалізація та система контролю результатів діяльності; • недостатньо уваги приділяється змінам у зовнішньому середовищі (інноваціям, технологіям), що зумовлює необхідність удосконалення технологічної складової виробництва, підвищення професіоналізму кадрів тощо; • часто існує неадекватність організаційної структури умовам зовнішнього середовища; • необхідно підвищувати автономність бізнес-одиниць та децентралізувати прийняття рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> • Висока частка позичкових коштів. Необхідність оновлення всіх видів ресурсів підприємства, старіння ресурсів; • усталений метод управління, поглиблення централізації управління; • кадрова політика сформована на рівні попереднього етапу, проте доволі часто не послідовна. Зменшення загальної чисельності працівників, відсутності ентузіазму в працівників та посилення опору з їхнього боку щодо впровадження нових ідей; • усталені контакти з партнерами; • основним завданням є скорочення витрат, утримання мінімально необхідного рівня доходів; • підприємство орієнтоване на фінансову стабільність; • неефективна система контролю. <p>Слід зауважити, що є два шляхи розвитку підприємства на етапі спаду:</p> <p>1. Відновлення. Підприємство змогло застосувати необхідні стратегії успішно (оптимізація грошових потоків, зосередження на вузькій спеціалізації, зниження витрат на виробництво, захоплення часток ринку, здійснення управлінських змін та ін.).</p> <p>2. Ліквідація. Підприємство не змогло знайти себе в конкурентному середовищі, стратегії щодо загального поліпшення діяльності впроваджені неефективно.</p>

З метою поступового та збалансованого розвитку підприємства необхідно проводити постійні зміни та удосконалення протягом кожного з етапів ЖЦП. Проте доволі часто передумовою впровадження змін на підприємстві є виникнення кризової ситуації. Слід зауважити, що така ситуація виникає в період переходу підприємства з одного етапу життєвого циклу на наступний. Тому зміни, що запроваджуються саме в період такого переходу, слід вважати критичними та вкрай необхідними для розвитку підприємства, збереження та збільшення частки ринку, посилення впливу підприємства в галузі тощо. Дослідження, дані яких відображені в табл. 1, дають змогу визначити домінуючі типи змін на кожному з етапів ЖЦП. На рис. 1 та в табл. 2 запропоновані типи змін, які рекомендовано запроваджувати на кожному із зазначених етапів.

Вивчення наукової літератури та ознайомлення з практикою діяльності підприємств дало змогу рекомендувати виокремлювати види змін за такими класифікаційними ознаками: елементами внутрішнього середовища; частотою здійснення; залежно від рівня прийняття рішення щодо реалізації змін; залежно від реакції на події у зовнішньому середовищі; зміни, що впроваджуються залежно від функціональної сфери діяльності; за стратегічною важливістю; залежно від структури ланцюга створення вартості; за

кількістю цілей; за темпом реалізації; залежно від спланованості змін; залежно від потреби в залученні ресурсів; залежно від орієнтації на середовище підприємства; залежно від джерела ініціювання.

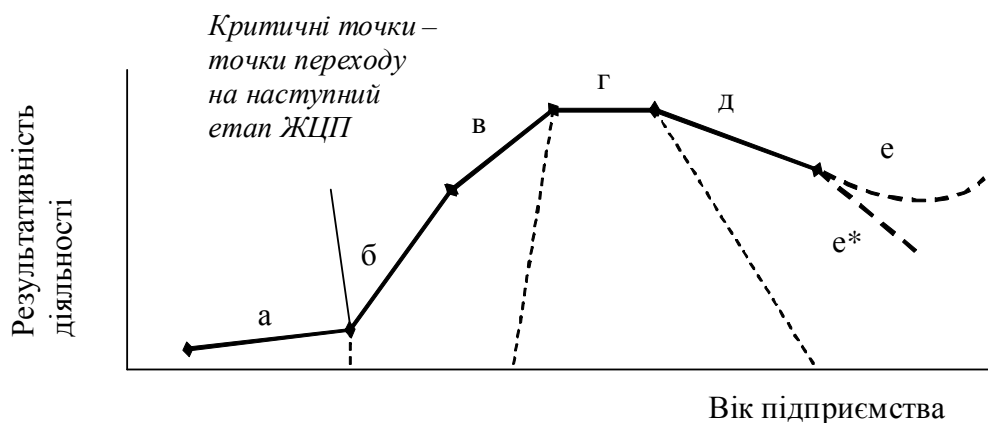


Рис. 1. Співвідношення типів змін та етапів життєвого циклу підприємства (розроблено авторами)

Таблиця 2

Рекомендовані типи змін на етапах ЖЦП (розроблено авторами)

Етап ЖЦП		Рекомендовані типи змін		Позначення на рисунку
Створення		Становлюючі (стартові) зміни		а
Зростання	прискорене	Розширювальні зміни	прискорено	б
	сповільнене		збалансовано розширювальні	в
Зрілість		Стабілізаційні зміни		г
Спад		Підтримуючі зміни		д
		Відновлюючі зміни		е
		Ліквідаційні зміни		е*

Характеризуючи зміни залежно від функціональної сфери діяльності, слід зазначити, що їхня різноманітність зумовлена видами функціональних сфер на підприємстві. Детально охарактеризуємо зміни, що пов'язані з найбільш відомими з них:

- економічні – зміни, що стосуються методик економічних розрахунків, економічної сфери підприємства; використання, збереження і розподілу ресурсів; бюджетного планування тощо;
- фінансові – зміни структури капіталу, виплати дивідендів, фінансової системи підприємства тощо;
- управлінські – зміни в системі управління тощо;
- виробничі – зміни стосовно обсягів виробництва; обладнання, що використовується; споруд та приміщень, що використовуються у виробництві, тощо;
- інвестиційні – зміни щодо інвестиційної політики підприємства тощо;

- інформаційні – зміни щодо інформаційних джерел і каналів, системи збору, аналізування та використання інформації тощо;
- техніко-економічні – зміни технічних засобів, автоматизації, технологічних процесів тощо.

За елементами внутрішнього середовища можна виокремити такі зміни::

- цілей – періодичний перегляд коротко- та середньострокових цілей підприємства відповідно до динаміки зовнішнього середовища. Зміни стратегічних цілей доцільно впроваджувати в разі зміни стратегічних напрямів підприємства чи реалізації радикальних перетворень;

- структури – полягають в удосконаленні чи радикальній зміні організаційної структури управління підприємством, що передбачає: введення чи ліквідацію відділів, підрозділів, посадових функцій; перерозподіл повноважень і відповідальності тощо;

- завдань – перегляд значень показників, яких підприємство прагне досягнути в межах конкретної цілі. Таким чином, відповідно до кожної цілі формується низка завдань. Важливо приділити увагу визначенню конкретних виконавців завдань, встановити першочерговість, терміни виконання завдань тощо;

- технологій – передбачають здійснення перетворень щодо поєднання кваліфікованих навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для виконання операцій на підприємстві. Прикладом таких змін є: запровадження технології зниження витрат на виробництві, автоматизація бізнес-процесів (виробництва, постачання, збуту та ін.), а також управлінських функцій та ін.;

- в персоналі – зумовлені двома факторами: зовнішніми та внутрішніми. До зовнішніх віднесемо попит і конкуренцію (збільшення чи зменшення чисельності персоналу прямо залежить від зміни попиту на продукцію підприємства), зміни в трудовому законодавстві тощо. Внутрішні фактори охоплюють цілі, структуру, технології та завдання;

- ресурсні – можуть відбуватись у трьох напрямках: розподіл, використання чи поповнення ресурсів. Під впливом внутрішніх (розширення діяльності, запровадження сучасних технологій та ін.) чи зовнішніх факторів (попит, конкуренція та ін.) змінюється потреба у кількості та складі ресурсів, встановлюються терміни їхнього постачання, форми та способи транспортування, переглядається політика створення запасів, критерій "ціна-якість".

Залежно від спланованості зміни поділяють на:

- планові – це можуть бути середньо- та довгострокові зміни, які спрямовані на формування готовності підприємства до очікуваних подій. Впровадження планових змін потребує формування планових завдань (формування завдань конкретним виконавцям, оптимізація термінів виконання завдань тощо);

- ситуаційні – це реакція на події, що відбуваються в даний момент. Переважно зумовлені подіями у зовнішньому середовищі та є пристосувальними до обставин. Найчастіше це разові короткострокові зміни.

До змін, які визначають залежно від реакції на події у зовнішньому середовищі, належать:

- прогнозовані – які можна передбачити чи спрогнозувати на підставі аналізування інформації з зовнішнього та внутрішнього середовища. Це реакція на очікувані події. Реалізації змін передують детальне аналізування проблемної ситуації, що підвищує готовність підприємства до змін;

- непрогнозовані – які відбуваються раптово, не очікувано, які не можливо спрогнозувати. Доволі часто це зміни, що виникли під впливом форс-мажорних обставин. Внаслідок низької готовності підприємства до непрогнозованих змін їхнє впровадження може спричинити низку проблем фінансового та іншого характеру.

За частотою здійснення виокремлюють:

- разові – зміни, що запроваджуються для вирішення конкретної проблеми чи здійснення перетворень у короткий період з метою налагодження ефективного функціонування підприємства;

- постійні зміни. Необхідно проводити постійні зміни на підприємстві з метою удосконалення внутрішньоорганізаційного, економічного, технологічного, екологічного, соціокультурного аспектів діяльності, корпоративної культури, виробничого процесу, системи управління, підвищення інноваційності тощо.

Залежно від рівня прийняття рішення щодо реалізації змін визначено зміни, що запроваджуються на технічному, управлінському та інституційному рівнях. Зміни на технічному рівні передбачають удосконалення ефективності діяльності підприємства (оптимізація діяльності, підвищення якості продукції, орієнтація на відповідність споживчим вимогам тощо). Оптимізація діяльності – найбільш ефективне використання наявних ресурсів з метою отримання кінцевого продукту чи послуги, що відповідає вимогам споживачів. Оптимізація діяльності може охоплювати:

- ліквідація надлишкових функцій, процесів чи діяльностей;

- застосування методології гнучкого менеджменту;

- консолідація функцій чи операцій з метою отримання економії на масштабах, ресурсах чи досвіді. Економія на масштабах доволі часто реалізується шляхом консолідації допоміжних функцій. Основними джерелами отримання економії на масштабах є: 1) здатність підприємства розподілити фіксовані витрати на значний обсяг виробництва продукції та 2) здатність підприємства виробляти в значних обсягах для досягнення поділу праці та спеціалізації (вміння працівників виконувати визначені, часто повторювані завдання). Одним із джерел отримання економії на масштабах є ефект кривої досвіду. Серед чинників, які впливають на величину ефекту кривої досвіду, можна виокремити такі: стандартизація виробів; збільшення кількості процесів, що повторюються у виробництві і збуті; оптимізація розмірів партій та ін. Економія на ресурсах – зниження коштів за рахунок розподілу ресурсів серед окремих діяльностей організації;

- підвищення стандартів продуктивності;

- чіткий розподіл ролей у компанії з метою створення відчуття особистої відповідальності, розширення сфери контролю менеджерів;

- комп'ютеризація збору та обробки інформації (інвестування у розвиток ІС – перехід до сучасних інтегрованих ІС управління ресурсами);

- розвиток нових технологій та опанування досягнень науки тощо.

Управлінський рівень охоплює перегляд бізнес-моделі підприємства, впровадження змін на інституційному рівні характеризується прийняттям рішення щодо застосування горизонтальної та вертикальної інтеграцій, аутсорсингу, диверсифікації, злиття, поглинання, реструктуризації, спільних підприємств тощо.

За стратегічною важливістю зміни поділяють на:

- стратегічні, що стосуються всіх аспектів діяльності підприємства та зумовлені загальними змінами, галузевими змінами, змінами щодо цільових ринків, продуктів чи конкурентів, змінами щодо ресурсів. Стратегічні зміни – це довготривалі поступові

зміни, мають системний характер і відбуваються під час реалізації певної стратегії. Таким чином, основними рушійними силами стратегічних змін є: вплив і динаміка зовнішнього середовища, зміна стратегії діяльності підприємства. Промахи у реалізації сформульованих стратегічних змін є причиною загального погіршення функціонування підприємства, що вказує на важливість стратегічних змін;

- тактичні – більш швидкі зміни, що стосуються окремих (одного чи кількох) аспектів діяльності підприємства. Переважно це зміни, що реалізуються з метою удосконалення чи проведення модифікацій щодо певних аспектів діяльності.

Залежно від структури ланцюга створення вартості визначають:

- зміни в основній діяльності охоплюють зміни щодо наукових досліджень і розробок; логістичних операцій (вхідних – постачання, зберігання та розподіл ресурсів для виробництва продукції; вихідних – зберігання та збут готової продукції споживачу); виробництва; маркетингу і продажу та обслуговування;

- зміни щодо допоміжних операцій охоплюють зміни щодо загального адміністрування (загальний менеджмент, фінанси, бухгалтерія, управління якістю, інформаційні системи) інфраструктури підприємства; постачання; розвитку технологій; управління людськими ресурсами.

За темпом реалізації виокремлюємо такі зміни:

- швидкі – реалізуються в короткий термін. Переважно це тактичні або часткові стратегічні зміни, які виникли під впливом зовнішнього середовища;

- повільні – це зміни довгострокового характеру (як тактичні, так і стратегічні);

- рівномірні (поступальні) – зміни довгострокового характеру. Це стратегічні зміни, передумовою яких є корегування чи радикальні зміни щодо обраної стратегії діяльності;

- стрибкоподібні – зумовлені кардинальними та непередбачуваними змінами в зовнішніх умовах функціонування підприємства.

Залежно від потреби в залученні ресурсів варто визначити:

- зміни, що вимагають залучення ресурсів за межами підприємства. До них віднесемо зміни, ініційовані групами впливу, власниками та акціонерами підприємства, керівництвом. Це стратегічні системні зміни, що стосуються всієї діяльності підприємства та є стратегічно важливими щодо його функціонування і розвитку; масштабні проекти, що реалізуються спільно з підприємствами-партнерами;

- зміни, що реалізуються з використанням власних ресурсів не мають такої стратегічної важливості, як попередні, реалізуються в межах цього підприємства.

Залежно від орієнтації на середовище підприємства зміни поділяють на:

- орієнтовані на удосконалення складових внутрішнього середовища (корпоративної культури, комунікаційних процесів, елементів внутрішнього середовища; підвищення ефективності виконання операцій тощо);

- спрямовані на посилення впливу підприємства у зовнішньому середовищі (фактори прямої та непрямої дії, орієнтація на різні аспекти діяльності та на зацікавлених груп й осіб).

Залежно від джерела ініціювання виокремлюємо зміни, ініційовані керівництвом підприємства; власниками та акціонерами підприємства; працівниками; зовнішніми консультантами; профспілками; групами впливу.

На основі вивчення наукової літератури, присвяченої цій проблемі, практик діяльності підприємств, проведеної класифікації видів змін і визначених типів змін на етапах ЖЦП у табл. 3 конкретизовані домінуючі зміни на кожному з етапів.

Таблиця 3

Домінуючі зміни, рекомендовані до впровадження на етапах ЖЦП *

Класифікаційна ознака	Види змін	Етапи ЖЦП			
		Створення	Зростання	Зрілість	Спад
I. За елементами внутрішнього середовища	Зміни цілей				
	Зміни структури				
	Зміни завдань				
	Зміни технологій				
	Зміни в персоналі				
	Ресурсні зміни				
II. За частотою здійснення	Разові зміни				
	Постійні зміни				
III. Залежно від рівня прийняття рішення щодо реалізації змін	Зміни, рішення про які приймається на інституційному рівні				
	Зміни, рішення про які приймається на управлінському рівні				
	Зміни, рішення про які приймається на технічному рівні				
IV. Залежно від реакції на події у зовнішньому середовищі	Прогнозовані				
	Непрогнозовані				
V. Зміни, що впроваджуються залежно від функціональної сфери діяльності					
VI. За стратегічною важливістю	Тактичні				
	Стратегічні				
VII. Залежно від структури ланцюга створення вартості	Зміни в основній діяльності				
	Зміни щодо підтримуючих операцій				
VIII. За кількістю цілей	Прості				
	Складні				
IX. За темпом реалізації	Швидкі				
	Повільні				
	Рівномірні				
	Стрибкоподібні				
X. Залежно від спланованості змін	Планові				
	Ситуаційні				
XI. Залежно від потреби в залученні ресурсів	Зміни, впровадження яких потребує залучення ресурсів за межами підприємства				
	Зміни, що реалізуються з використанням власних ресурсів				

Продовження таблиці 2

XII. Залежно від орієнтації на середовище підприємства	Зміни, орієнтовані на удосконалення складових внутрішнього середовища				
	Зміни, орієнтовані на посилення впливу підприємства у зовнішньому середовищі				
XIII. Залежно від джерела ініціювання	Зміни, ініційовані керівництвом підприємства;				
	Зміни, ініційовані власниками та акціонерами підприємства;				
	Зміни, ініційовані працівниками підприємства;				
	Зміни, ініційовані зовнішніми консультантами;				
	Зміни, ініційовані профспілками;				
	Зміни, ініційовані групами впливу				

Примітка. Розроблено авторами.

Умовні позначення:

– зміни значно домінують над іншими, потреба у впровадженні змін висока;

– домінуючі зміни, потреба у впровадженні змін середня;

– зміни не домінують, потреба у впровадженні змін є на рівні з іншими.

Таким чином, перехід підприємства з одного етапу на наступний характеризує рівень його розвитку або занепаду. Динаміка умов середовища зумовлює необхідність проведення постійних змін протягом ЖЦП, а також змін у критичних точках – точках переходу на наступний етап. Найбільш ефективними та доцільними є визначені в роботі типи змін на кожному з етапів ЖЦП. Їхнє проведення дасть змогу підприємству передбачити та уникнути типових проблем, що виникають у конкретних періодах функціонування і розвитку підприємства. Подальші дослідження слід спрямувати на визначення особливостей управління та впровадження кожного з наведених типів змін.

Література

1. Туровец Г. О. Теория организации : уч. пособ. / Г. О. Туровец, В. Н. Родионова. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 128 с.
2. Мельник О. Г. Організаційні зміни: сутність та види / О. Г. Мельник, Р. С. Косцик // Науковий вісник НЛТУ України. – Львів, 2009. – Вип. 19.3. – С. 231–235.
3. Воронков Д. К. Взаимосвязь развития и изменений на предприятии / Д. К. Воронков // Бизнесинформ. Экономика предприятия. – 2009. – № 7. – С. 89–93.
4. Strickland W. L. Organization change in a crisis: moving quickly and thinking long

- term [Електронний ресурс] / W. L. Strickland ; Mckinsey&Company. Voices on Transformation. Insights from business leaders on how to manage successful change. – 2009. – Р. 16–22. – Режим доступу : www.mckinseyquarterly.com/voicesontransformation.*
5. Дафт Р. Л. Менеджмент : учеб. / Р. Л. Дафт . – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 832 с.
 6. Мільнер Б. З. Теория организации : учеб. / Б. З. Мильнер. – 2-е изд., перераб. и доп. – М : ИНФРА-М, 2000. – 480 с.
 7. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
 8. Коваленко О. В. Концепція життєвого циклу підприємства та кризові фактори / О. В. Коваленко // Бізнес навігатор. – 2010. – №1.

Редакція отримала матеріал 26 серпня 2011 р.