

УДК 331.101.262:658

Б. В. Літовченко, кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту ЗЕД
Університету митної справи та фінансів
В. Ю. Єдинак, кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту ЗЕД
Університету митної справи та фінансів

ЛЮДСЬКИЙ ВИМІР ОРГАНІЗАЦІЇ

Проаналізовано органістичні підходи до природи організації. Розглянуто кореляційні зв'язки життєвого циклу організації та особистості. Наведено етапи розвитку людини в організації відповідно до розвитку самої організації.

Ключові слова: життєвий цикл організації; міжнародний життєвий цикл; управління змінами; стадії розвитку організації.

The origin and development of creative economy in the contemporary global world does challenges to the theory and practice of the classic management and organization theory. The purpose of the researching is the determination of basic principles of transition from socio-technical to organistical nature of an organization. To achieve the purpose the next targets have be decided: the analysis of socio-technical and organical features in the context of product life cycle theory, the development of a new type organization from the point of view human behavior and development in an organization as an instrument of the effective socio-economy system building.

In the process of researching were used deductive, empirical, analytical methods for R&D synthesis, views of the modern scientists in the branch of economics, management researching and the organization theory.

The consideration of the organistic nature of management instead of socio-technological views during up to the end of the XX century. The determination of main principles of an organistic nature of an organization building structure as a further evolution of the management theory and practice on the base of human approach, implementation of interdisciplinary reason-result relations while analyzing the nature of organization.

The development of the theory and practice of management in the conditions of further analysis of the organization nature from the point of view of the global economy. The complexity of the further researches consists on the building .of effective instruments for development of strategic vision (on the macro-level) and creation of organization strategy (on the macro-level), based on the synergy of achievement in the different spheres of the socio-economic R&D.

Key words: organization life cycle; international product life cycle; management changes; organization development phases.

© **Б. В. Літовченко, В. Ю. Єдинак, 2017**

Постановка проблеми. Сучасні теорії організації у багатьох аспектах базуються на моделі людської поведінки. Такий підхід не новий – у класичній політ-економії можна побачити приклади порівняльного аналізу національної економіки і поведінки людини. Загалом, уся історія теорії менеджменту підтверджує взаємозв'язок між людиною і організацією: у будь-якому випадку кожна організація, як і людина, має керувати власними ресурсами: матеріальними, фінансовими, управлінськими, маркетинговими, інформаційними і, власне, людськими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання життєвого циклу організації розглядаються у працях Т. Левітта, Л. Портера, М. Фрімана та М. Наннана, Й. Гупта, Т. Ференса, В. Сугумарана та М. Тангіру, С. Хелфата і М. Петерафа. Однак чи не вперше в теорії менеджменту кореляційний зв'язок між людиною й організацією запропонував російський соціолог О. Богданов у праці про так звану “тектологію” (науку про загальні закони організації), яка стала класичним прикладом для досліджень ролі людини в сучасних соціально-економічних дослідженнях у цій галузі¹. Як зазначав О. Богданов: “Живий організм характеризують як машину, що не тільки сама себе регулює, а й сама себе ремонтує. У міру того, як елементи тканин організму зношуються, він замінює їх матеріалом, який бере з навколишнього середовища, і “асимілюваним”, тобто приведеним до хімічного складу цих самих тканин... Для тектології будь-яка людська діяльність є, по суті, організаційною чи дезорганізаційною; отже, будь-яка діяльність незалежно від її об'єктивних результатів може розглядатись як часткове застосування принципів і схем тектології” [1, 233].

Вихідним пунктом порівняння організації і людини у сучасному менеджменті й маркетингу можна вважати працю американського професора Т. Левітта, котрий запропонував теорію життєвого циклу продукту – загально визнану модель, яка описує стадії розвитку продукту чи послуги (навіть категорії продукції) – від упровадження до заключного виходу з ринку [2].

Мета статті – поглиблене вивчення розвитку особистості в контексті життєвого циклу організації.

Виклад основного матеріалу. Згідно з моделлю життєвий цикл складається із п'яти стадій. Стадія випуску продукту (вихід на ринок), під час якої його продають у малій кількості й маркетингова діяльність потребує великих затрат, змінюється трьома іншими стадіями (якщо перша виявилася вдалою). Стадія зростання характеризується розширенням обсягу продажів, збільшенням прибутковості, але головне – посиленням конкуренції. На стадії зрілості продажі стабілізуються і підприємство отримує більш високий прибуток. Остання стадія, яка називається “затуханням”, показує, що відбувається фінальний спад у циклі продукту з погляду попиту і, відповідно, прибутків. В альтернативному варіанті між стадіями зрілості й затухання можна включити ще одну стадію, котра визначає такий період у життєвому циклі продукту, коли конкуренція виходить на рівень, за якого дуже важко зберегти початковий продукт [3, 5].

¹ Богданов (*псевд., справжнє прізвище Малиновський*) Олександр Олександрович (1873–1928) – економіст, філософ, політичний діяч, учений-природознавець. Основні ідеї щодо створення тектології виклав у своїй праці “Загальна організаційна наука” (1913–1917). Деякі положення тектології провістили ідеї кібернетики (принципи зворотного зв'язку, ідеї моделювання тощо).

У різноманітних варіаціях така постановка проблеми використовувалася багатьма дослідниками соціально-економічної галузі знань (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз застосування життєвого циклу

Рівень аналізу	Стадії життєвого циклу	Автори моделей
Продукт	Упровадження, зростання, зрілість, занепад	Т. Левітт
Галузь	Виникнення, зростання, зрілість, занепад	Л. Портер
Популяція організацій	Поява, зростання, занепад, смерть або відродження	М. Фріман, М. Наннан
Організація	Становлення, зростання, зрілість, занепад чи відновлення	Й. Гупта, Д. Чін
Людина в організації	Уведення, зростання, зрілість, занепад	Т. Ференс, Дж. Стоурен, Е. Уаррен
Знання	Надбання, абстрагування, збільшення, зберігання й утилізація	В. Сугумаран, М. Танніру
Динамічна здатність	Становлення, розвиток, зрілість, смерть або обмеження, оновлення, реплікація, перерозподіл, рекомбінація	С. Хелфат, М. Петераф

Джерело: складено авторами за [2; 4; 5; 6; 7; 8].

Порівняльний аналіз моделей життєвого циклу демонструє припущення про закономірні стадії розвитку організації: виникнення чи становлення; зростання чи швидкого розвитку; зрілості або стабільності; занепаду чи саморуйнування всіх процесів життєдіяльності. Слід зауважити, що концепція життєвого циклу широко використовується у сучасних організаційних та управлінських дослідженнях. Метафора життєвого циклу перетворилася на одну з найпопулярніших у соціальних науках. І хоча не всі дослідники погоджуються з тезою про біологічну природу організацій, оскільки вона звужує аналіз вивчення даного феномена, концепція життєвого циклу придатна для проведення емпіричних досліджень виявлення причинно-наслідкових зв'язків організації та середовища, в якому вона функціонує [9, 25–26].

Концепція життєвого циклу часто застосовується не лише в організаційному аспекті, але й у поведінці бізнесу. Так, наприклад, розвиток соціальної відповідальності бізнесу (далі – СВБ) можна поділити на етапи започаткування, становлення, розбудови, зрілості, а надалі – пасивності і саморуйнації (табл. 2)

Етапи розвитку моделі СВБ

Етапи	Характеристика етапу
Початок	Вище керівництво усвідомлює важливість СВБ. Компанія впроваджує точкові проекти СВБ. Певні працівники відповідають за напрям СВБ
Становлення	Вище керівництво підтримує внутрішній проект із визначення стратегії СВБ компанії. Компанія активно впроваджує проекти СВБ. Працівники компанії з різних відділів залучені у проекти СВБ
Розбудова	СВБ виявляється у програмних підходах (поєднання розрізаних проектів у програми з наскрізною логікою), СВБ має певну прив'язку до основного бізнесу компанії та основних бізнес-процесів. Компанія залучає до програм як внутрішні групи впливу (працівників), так і зовнішні. Компанія бере участь у суспільному діалозі на тему СВБ. Вибудовується система відповідальності за впровадження СВБ
Зрілість	Компанія має та реалізовує довгострокову стратегію СВБ, систему відповідальності за її реалізацію. СВБ чітко прив'язана до основного бізнесу та основних бізнес-процесів. Компанія активно співпрацює з групами впливу в структурований спосіб. Компанія залучена до суспільного діалогу на тему СВБ
<i>Можливий розвиток моделі СВБ</i>	
Пасивність	Очікування компанії від ефекту СВБ не відповідають ресурсозатратності: соціальна відповідальність потребує розвитку високо-кваліфікованих людських ресурсів, внутрішньокорпоративних систем (часом додаткових), налагодження нового бізнес-процесу всередині компанії. Компанія наражається на критику від значної кількості фахівців, учасників ринку СВБ, особливо на міжнародному рівні
Саморуйнація	Амбіції щодо СВБ не відповідають можливостям компанії на даному етапі та рівню загального корпоративного розвитку. Компанія неспроможна вчасно інформувати про свій прогрес. Компанія виключається з Ініціативи Глобального договору ООН

Джерело: складено авторами за [10, 17; 11, 10].

Дискусії навколо циклів організаційного розвитку тривають від самого початку появи порівняння організації та людини. Вони стосуються дилеми щодо останніх стадій життя організації – чи існує біологічний цикл організації, чи вона розвивається за відмінними від органічної структури поведінки людини ².

Так, одним із напрямів розвитку концепції життєвого циклу продукту стала теорія міжнародного життєвого циклу, запропонована класиком міжнародного менеджменту Р. Верноном, ця концепція поєднала в собі теорії міжнародної економіки і стратегічної конкуренції М. Портера [12, 74–78; 13, 30–31] (рис. 1).

Взагалі теорія зіставляє явище міжнародної торгівлі зі світом бізнесу в умовах змін технологій і різноманітних ринків, з якими в умовах глобалізації стикається будь-яка організація. Ця теорія базується на двох основних принципах:

1) знання і технологія – вирішальні фактори створення і розвитку продукту, а володіння ними дає перевагу одним організаціям перед іншими;

2) життєвий цикл складається з трьох фаз: стадія нового продукту (стратегія орієнтації на конкретного споживача); стадія дозрівання продукту (стратегія диференціації); стадія стандартизованого продукту (стратегія лідерства в ціні). Ці стадії аналогічні класичному життєвому циклу продукту, хоча ігнорують дві останні стадії – зниження і припинення виробництва продукту.

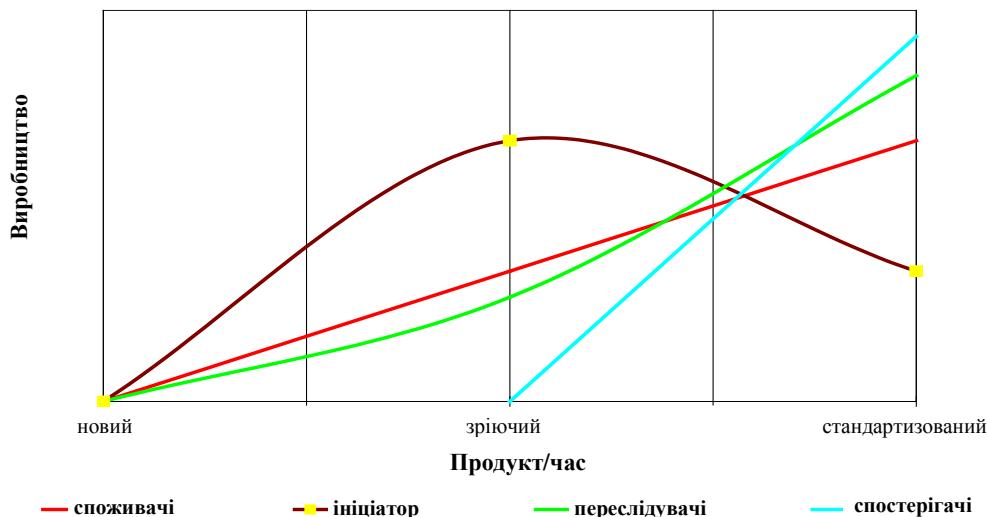


Рис. 1. Міжнародний життєвий цикл продукту

² Можна зробити припущення, що середньостатистичний рівень життя організації набагато нижчий за людський. Якщо в середньому вік людини становить 50–75 років, а довгожителів, яким понад 100 років, нараховується більше сотні тисяч, то можна на пальцях перелічити таких “організаційних довгожителів” (Nokia, Coca-Cola тощо). Наприклад, здавалося б, що така організація, як митна адміністрація, існувала в більшості країн Європи ще із середньовіччя, але в національних умовах України її життєвий цикл становить менше 15 років.

На наш погляд, теорія Р. Вернона залишає нерозкритими деякі питання:

- по-перше, як довго триватиме цикл (хоча й показує основні аспекти стратегії на кожній стадії);
- по-друге, коли і з яких причин відбуваються заміни експорту на місцеве виробництво (хоча й згадує затрати як їх важливий компонент);
- по-третє, яка країна зробить прорив на даному ринку і які її фірми будуть першими в інноваціях (технологічних, управлінських, інформаційних тощо);
- розмите саме визначення поняття “продукт” (це, власне, класичні конкурентні переваги продукту чи розвиток його якості як результат знань і технологій, управлінських і маркетингових зусиль).

Теорія міжнародного життєвого циклу продукту дає можливе розуміння причин глобалізації бізнесу, а водночас, із погляду менеджменту певним чином формує нову філософію управління, яка ґрунтується на знаннях і вимогах до професіоналів з їх поширення.

Так, на прикладі моделі міжнародного життєвого циклу можна провести аналогії в розвитку організацій і менеджменту, хоча, слід зауважити, певні тенденції світової практики міжнародного й національного менеджменту “не вписуються” у вищезазначену модель, наприклад існування “аутсайдерів” (спостерігачів), яким частково притаманні подібні характеристики (табл. 3).

Іншим напрямом досліджень розвитку організації, пов’язаних з нестабільністю її постійно змінюваної структури (залежить від розміру організації, видів її діяльності, вимог середовища), стала концепція змін, що сприяють розвитку (Development changes). В основі цієї концепції лежали положення про те, що нижчий (біологічний) рівень організаційних змін формує організацію, а найнижчий рівень організаційних змін гальмує її майбутнє. У 1972 р. Ларрі Грейнер висловив думку про те, що організації проходять у своєму розвитку 5 стадій (рис. 2), кожній із яких властиві відповідні стратегії та організаційні структури [2, 80–81].

Таблиця 3

Взаємозв’язок міжнародного життєвого циклу і менеджменту

Продукт	Організація	Стратегія	Управління	Знання*
Новий	“Ініціатор”	Фокусування	Авторитарне	Формування
Зріючий	“Переслідуювач”	Диференціація	Демократичне	Передача
Стандартизований	“Споживач”	Лідерство в ціні	Ліберальне	Отримання
<i>Будь-який</i>	<i>Спостерігач</i> <i>“Аутсайдер”</i>	<i>Природність</i> <i>руху</i>	<i>Невтручання</i> <i>у середовище</i>	<i>Індиферентність</i> <i>процесу</i>

* Під знаннями у даному контексті розуміється спосіб інформаційних комунікацій усередині комплексних організацій уздовж так званої спіралі “учитель–учень”³.

³ Загальновідомо, що у педагогічній практиці існує певна етапна градація професійної майстерності викладачів які: 1) уявляють себе вище рівня учнів (50 %); 2) ставлять себе на однаковому рівні з учнями (30 %); 3) вчать в учнів (20 %) – і це вважається піком професійності. Проте цю градацію, на нашу думку, слід доповнити ще однією позицією; 4) не впливають на підсумок знань учнів – їм це не цікаво.

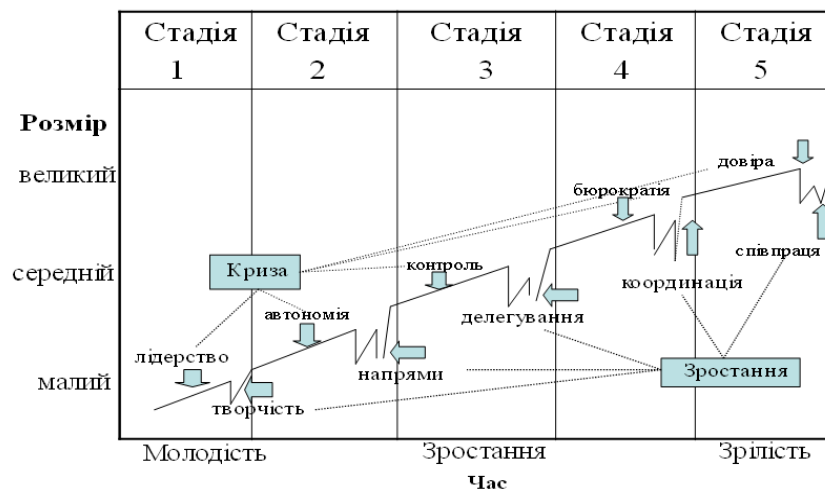


Рис. 2. Стадії зростання організації

Наведемо стадії зростання організацій, різноманітні кризи та основні шляхи їх вирішення.

1. *Зростання на основі творчості.* Ідеї та творчість є спонукальною силою, саме тому організації потрібна лише звичайна підприємницька (лінійна) структура. Організація виходить на рівень, коли вона не в змозі впоратись із розвитком, і революційна криза серед керівників викликає потребу в зміні напрямку діяльності.

2. *Зростання на основі напрямів.* Нові системи і процедури вказують напрямчи через функціональну структуру. Ці процедури в підсумку забезпечують більш рівномірний прояв творчості. Урешті-решт настає криза автономності, оскільки системи не можуть упоратися з особистістю.

3. *Зростання на основі делегування.* Нова, децентралізована система прийняття рішень надає більшу автономність. Співробітники можуть використовувати особисту ініціативу для того, щоб швидше приймати рішення і виконувати його. Організаційна структура набуває форми холдингової компанії (штабної або лінійно-функціональної структури), якщо ж ті, хто приймають рішення у структурних підрозділах організації, починають діяти на власний розсуд, організація може поділитися на частини, що призводить до кризи контролю. Осіб, які приймають рішення в організації, можна повернути у підпорядкування за умови централізації влади (лінійної структури). Але такий шлях лише повертає старі проблеми, які спричинили зміни в організаційній структурі й привели до надання автономності. У цьому випадку організації слід переходити до четвертої стадії.

4. *Зростання на основі координації та моніторингу.* Контроль установлюється з центру через систему структурних підрозділів (перехід до матричної системи). Це дозволяє особам, які приймають рішення, працювати самостійно, але під загальним контролем з боку організації. За умов координації необхідно тримати дистанцію, оскільки в іншому випадку можлива бюрократична криза.

5. *Зростання на основі співпраці.* Складається проектно-матрична (конгломеративна) структура, яка сприяє використанню невеликих груп для виконання поставлених організаційних завдань.

Проте дискусія навколо наявних стадій розвитку організаційних структур триває і нині, адже прихильники Грейнера, в яких навіть є свої чати і блоги в мережі Інтернет, не в змозі дійти консенсусу щодо вирішення питання про наступні стадії розвитку організації.

Таким чином, використовуючи зазначені підходи, сучасна теорія і практика менеджменту починає спрямовувати вектор дослідження на розвиток організації через розвиток людини, спираючись на тезу про розвиток як зміну характеру структури, що призводить до нової якості системи [14]. З огляду на це важливе не узагальнення минулого досвіду для кращого майбутнього, а розуміння законів, за якими організація живе і розвивається, що її очікує в майбутньому, а це, своєю чергою, розвиває здатність створювати власні знання (комплексність організації) і мислити в категоріях майбутнього.

У різні вікові періоди життя розвиток людини відбувається неоднаково. Можна виділити кілька найважливіших вікових періодів розвитку людини (рис. 3).

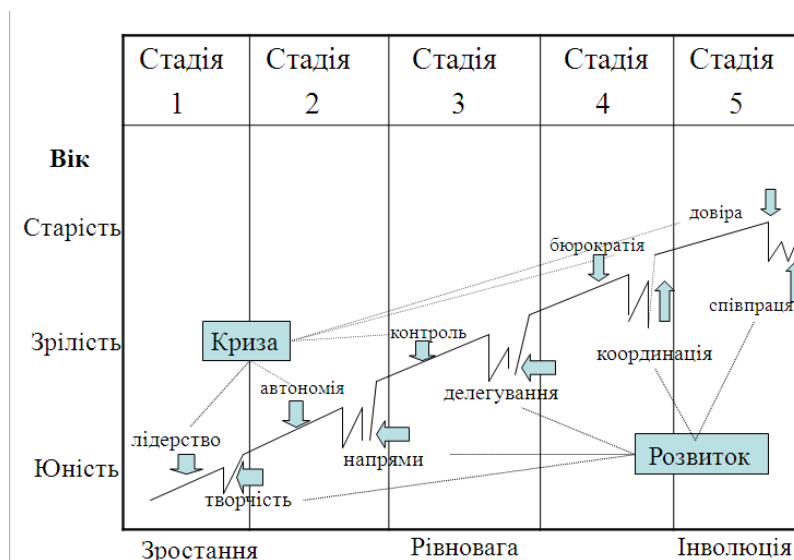


Рис. 3. Соціалізація людини в організації

Отже, організація повинна вивчати і використовувати у доцільний для себе спосіб етапи фізичного і духовно-психологічного розвитку людини, які корелюються зі стадіями організаційного розвитку.

1. *Адаптація в організації (18–25 років).* У цей час проходить період створення відчуття єдності людини й організації. Амбіційні плани молодості стикаються з чіткою організаційною структурою. Бажання вдосконалити наявний стан речей наражається на стійкі формальні зв'язки всередині організації, основним принципом якої стосовно молодого спеціаліста є: “Забудь дедукцію – давай продукцію”.

2. *Започаткування професіоналізації (25–35 років)*. Це період розвитку основних професійних здібностей людини, коли вона робить усвідомлений вибір професійної кар'єри завдяки набутому досвіду. Їй необхідно самоствердитися через створення додаткових професійних проблем і розширення кола повноважень, щоб справлятися з різноманітними труднощами за принципом: “Ми самі створюємо собі проблеми, щоб їх успішно розв'язувати”. На даному етапі розвитку персоналу організація має ввести систему горизонтальної ротації.

3. *Балансування інтересів (35–45 років)*. Цей період розвитку людини характеризується інтенсифікацією зусиль, самоорганізацією, поступальним рухом в обраному напрямі діяльності, боротьбі за досягнення і результати. На цьому етапі людина на вершині працездатності й готова до виконання найбільш складних і масштабних завдань у рамках обраної професійної діяльності, тому вимагає автономності у своїй роботі. Для керівництва організації це означає діяти за принципом: “Не заважати розумним людям працювати”.

4. *Криза функцій (45–55 років)*. Цей період часто вважається, за аналогією з авіацією, “безповоротною точкою” розвитку людини в організації. Оскільки попередні досягнення вже вважаються незначними, виникає потреба у формуванні нових цінностей і сенсу життя (до речі, на цей період припадає найбільша питома вага розлучень і повторних шлюбів). Саме в цей час організації слід запропонувати співробітнику змінити вид діяльності, розширити його життєві та професійні стандарти за допомогою ротації, стажування, підвищення кваліфікації тощо – у такому випадку людина розв'язуючи проблеми у сфері діяльності, набуває життєвої енергії за принципом: “Дайте мені важіль – і я переверну всю Землю”.

5. *Вибір між недовірою і лідерством (55–65 років)*. Це період службової кар'єри людини в організації (насамперед керівника), коли вона робить вибір “спочивати на лаврах” власної тиранії чи стати “гуру” організації. Якщо недовіра до підлеглих переважає, то керівник перетворюється на тирана, який розчарувався в результатах як своєї праці, так і підлеглих, якими він себе оточив. Проте він може повернутися до попередньої стадії розвитку, знову ж таки, за допомогою зовнішніх чи внутрішніх імпульсів за так званим “принципом Челобєя”: “Для того щоб організація розвивалася ефективно, її час від часу слід перетрушувати”. У такому випадку він може перетворитися на видатного лідера, який створив команду людей, котрій можна довіряти.

Проблема полягає в тому, що організація може побачити результати своєї стратегії щодо людини лише в майбутньому як наслідок власних дій, а не навпаки, але розуміння закономірностей розвитку людини в різні періоди її життя може стати наріжним каменем створення в організації умов, які сприятимуть такому розвитку, тим самим сприяючи розвитку самої організації. При цьому слід мати на увазі, що “плекання” лідерів не є легким і безболісним процесом, адже стереотипи нашого мислення в процесі соціалізації, починаючи від дитсадка і закінчуючи університетом, все ще залишаються перепонами на шляху власного розвитку, а отже розвитку самої організації.

На наш погляд, наведений порівняльний аналіз можна використати у стратегічному менеджменті, зокрема у розробці заключних стадій життєвого циклу організації та альтернативних виходів із саморуйнації та смерті.

У літературі про організаційні концепції питання відмирання організації чи смертності займає важливе місце. Організаційна смерть – це кінцевий результат падіння

організації, що визначається як умова, за якої відбувається суттєве й абсолютне зниження ресурсної бази організації впродовж конкретного періоду часу [15, 224]. У. Вайцель і Е. Джонсон запропонували п'ять стадій процесу організаційного падіння (рис. 5).

На рис. 4 перша стадія процесу спаду відповідає періоду, коли організація не прислуховується до симптомів падіння. На другій стадії організація визнає необхідність змін, але не вживає жодних заходів. На третій стадії заходи вживаються, але вони не адекватні змінам середовища. На четвертій стадії виникає криза, і на кінцевій стадії – розпад.

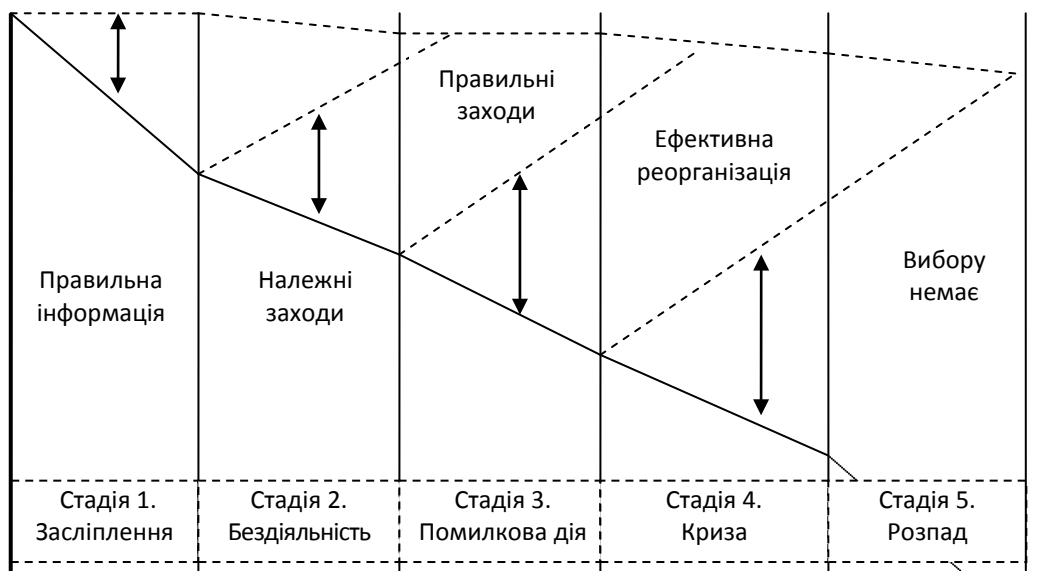


Рис. 4. Розширення експлуатаційного інтервалу (різниця між прогнозованим чи очікуваним результатом роботи та її реальним рівнем) у міру поглиблення спаду

Можна стверджувати, що одна з найголовніших причин смерті організації, за теорією екології популяції, – це втрата ніші в середовищі перед лицем зовнішніх загроз⁴. Тому для виживання (відродження) організація має впроваджувати управління змінами як адреналінові ліки для свого існування.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Сучасний розвиток теорії менеджменту й організацій має тенденцію до розгляду органістичної природи управління на протиположний соціотехнічному підходу, який переважав із середини і до кінця ХХ ст. Можна відстоювати тезу про організацію як машину чи розглядати її як біологічний організм, але дискусія навколо цих протилежних напрямів досліджень виявляється досить корисною

⁴ Практика національної економіки може бути яскравим підтвердженням цього не лише для комерційних організацій, але й для державних структур – від Державної митної служби України до університетів.

для сучасної національної практики управління, яка, своєю чергою, не позбавлена недоліків як першого, так і другого підходів. Тому сучасні дослідники менеджменту повинні дати практикам-управлінцям якісний ефективний інструмент розробки організаційної стратегії на основі поєднання набутих досягнень у різноманітних сферах соціально-економічних досліджень.

Список використаних джерел:

1. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія : навч. посібник / упоряд. І. О. Слепов ; пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. – К. : Либідь, 1993. – 304 с.
2. Levitt T. Exploit the Product Life Cycle / T. Levitt // Harvard Business Review. – 1965. – Vol. 43. – November–December. – № 6. – P. 81–94.
3. Sutherland J. Key Concepts in Strategic Management / J. Sutherland, D. Canwell. – Palgrave Macmillan, 2004. – 440 p.
4. Hannan M. T. The Population Ecology of Organizations / M. T. Hannan, J. H. Freeman // American Journal of Sociology. – 1977. – Vol. 82. – March. – № 5. – P. 929–964.
5. Gupta Y. Strategy Making and Environment: An Organizational Life Perspective / Y. Gupta, D. Chin // Technovation. – 1993. – Vol. 13. – № 1. – P. 27–44.
6. Ference T. Managing the Career Plateau / T. Ference, J. Stoner, E. Warren // Academy of Management Review. – 1977. – Vol. 2. – № 4. – P. 602–616.
7. Sugumaran V. Life Cycle Approach for Knowledge Management: A Knowledge Organization Case Study / V. Sugumaran, M. Tanniru // Conference of Advanced Information Systems Engineering / eds. A. Banks Pidduck at al. Berlin, Heidelberg : Springer-Verlag. – 2002. – P. 766–769.
8. Helfat C. The Dynamic Resourc-Based View: Capability Lifecycles / C. Helfat, M. Peteraf // Strategic Management Journal. – 2003. – Vol. 24. – № 10. – P. 997–1010.
9. Широкова Г. В. Концепция жизненного цикла в современных организационных и управленческих исследованиях / Г. В. Широкова, Т. Н. Клемина, Т. П. Козырева // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2007. – Сер. 8. – Вып. 2 – С. 1–31.
10. Нефінансова звітність: інструмент соціально відповідального бізнесу. – К. : Global Compact Network Ukraine, ТОВ “Інжиніринг”, 2010. – 82 с.
11. Корпоративная социальная ответственность: Новая философия бизнеса : учебное пособие. – М. : Внешэкономбанк, 2011. – 56 с.
12. Grosse R. International Business : Theory and Managerial Applications / R. Grosse, D. Kujawa. – 2nd ed. – Boston : IRWIN, 1992. – 733 p.
13. Литовченко Б. Стратегический менеджмент / Б. Литовченко, М. Толс // Стратегический менеджмент. – Кишинев : EUBAM, 2013. – 116 с.
14. Павлуцкий А. В. Развитие организации через развитие людей / А. В. Павлуцкий, О. Е. Алехина // Справочник кадровика. – 2001. – № 9. – С. 103–108.
15. Weitzel W. Decline in Organizations: A Literature Integration and Expansion / W. Weitzel, E. Jonsson // Administrative Science Quarterly. – 1989. – № 34. – P. 91–109.

References:

1. *Nauka upravlyaty: z istoriyi menedzhmentu* (1993), [Science to manage: from the history of management], reader, tutorial, *Lybid'*, Kyiv, 304 p.
2. Levitt T. (1965), "Exploit the Product Life Cycle", *Journal of Harvard Business Review*, vol. 43. November-December, no. 6, pp. 81–94.
3. Sutherland J. and Canwell D. (2004), *Key Concepts in Strategic Management*, Palgrave Macmillan, 440 p.
4. Hannan M. T. and Freeman J. H. (1977), "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 82, March, no. 5, pp. 929–964.
5. Gupta Y. and Chin D. (1993), "Strategy Making and Environment: An Organizational Life Perspective", *Journal Technovation*, vol. 13, no. 1, pp. 27–44.
6. Ference T., Stoner J. and Warren E. (1977), "Managing the Career Plateau", *Journal Academy of Management Review*, vol. 2, no. 4, pp. 602–616.
7. Sugumaran V. and Tanniru M. (2002), "Life Cycle Approach for Knowledge Management: A Knowledge Organization Case Study", *Conference of Advanced Information Systems Engineering*, eds. A. Banks Pidduck et al, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, pp. 766–769.
8. Helfat C. and Peteraf M. (2003), "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles", *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 10, pp. 997–1010.
9. Shyroкова H. V., Klemyna T. N. and Kozyreva T. P. (2007), "*Kontseptsyya zhyznennoho tsykla v sovremennykh orhanyzatsyonnykh y upravlencheskykh yssledovanyakh*" ["The concept of the life cycle in modern organizational and management research"], *Journal Vestnyk Sankt-Peterburhskoho unyversyteta*, Ser. 8, vol. 2, pp. 1–31.
10. *Nefinansova zvitnist': instrument sotsial'no vidpovidal'noho biznesu* (2010), [Non-financial reporting: an instrument for socially responsible business], Global Compact Network Ukraine and TOV "Inzhynirynh", Kyiv, 82 p.
11. *Korporativnaya sotsyal'naya otvetstvennost': Novaya fylosofyya byznesa* (2011), [Corporate social responsibility: a new business philosophy], tutorial, *Vneshekonombank*, Moscow, 56 p.
12. Grosse R. and Kujawa D. (1992), *International Business: Theory and Managerial Applications*, 2 ed., IRWIN, Boston, 733 p.
13. Lytovchenko B. and M. Tols (2013), *Stratehycheskyy menedzhment* [Strategic Management], *EUBAM*, Kyshynev, 116 p.
14. Pavlutskiy A. V. and Alokhiina O. E. (2001), "*Razvytye orhanyzatsyy cherez razvytye lyudey*" ["Development of the organization through the development of people"], *Journal Spravochnyk kadrovyka*, vol. 9, pp. 103–108.
15. Weitzel W. and Jonsson E. (1989), "Decline in Organizations: A Literature Integration and Expansion", *Journal Administrative Science Quarterly*, vol. 34, pp. 91–109.