

- Dovhan, L. I.E., and Malyk, I. P. "Efektyvna model korporativnoho upravlinnia v umovakh stanovlennia ekonomiky znan" [An Effective Model of Corporate Governance in the Formation of the Knowledge Economy]. *Problemy nauky*, no. 1 (2006): 23-28.
- Ged, T. *4D Branding: vzlamyvaya korporativnyy kod setevoy ekonomiki* [4D Branding: Cracking the Corporate Code of the Networked Economy]. St. Petersburg: Mann, Ivanov i Ferber, 2005.
- Grishkova, N. S. "Razvitiye torgovogo marketinga v organizatsiyakh potrebitelskoy kooperatsii" [Development of Trade Marketing in Consumer Cooperation Organizations]: *dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05*, 2006.
- Kendiukhov, O. V. "Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia intelektualnym kapitalom pidpriyemstva" [Organizational and Economic Mechanism of Intellectual Capital Management of the Enterprise]: *dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.04*, 2007.
- Kotler, F. et al. *Personalnyy branding* [Personal Branding]. Moscow: Izdatelskiy Dom Grebennikova, 2008.
- Kretov, I. I., and Koryagin, N. B. *Tovarnyye strategii i marochnyye tekhnologii v sovremennom marketinge* [Product Strategies and Brand Technologies in Modern Marketing]. Moscow: Ekonomist, 2005.
- Rozdolskaya, I. V., and Brezhneva, M. V. "Issledovaniye imidzha organizatsiy potrebitelskoy kooperatsii kak faktora effektivnoy ekonomicheskoy i sotsialnoy deyatelnosti" [Research of the Image of Consumer Cooperation Organizations as a Factor of Effective Economic and Social Activity]. *Ekonomika i predprinimatelstvo*, no. 1 (2008): 45-52.
- Rozdolskaya, I. V., and Klimenko, A. A. "Osnovnyye teoreticheskiye podkhody k poznaniyu sushchnosti brenda" [The Main Theoretical Approaches to Understanding the Essence of the Brand]. *Reputatsiologiya*, no. 1 (2008): 13-20.
- Rozdolskaya, I. V., and Ledovskaya, M. Ye. "Kontseptualnyy kontur innovatsionnykh napravleniy formirovaniya reputatsionnogo menedzhmenta subektov khozyaystvovaniya" [Conceptual Outline of Innovative Directions of Forming the Reputation Management of Business Entities]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava*, no. 1 (2012): 55-60.

УДК 001.89:[005.336.2:339.17

JEL: F19; L20; L81; O12; O20

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-451-460>

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ: ВАРІАТИВНІСТЬ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА СПЕЦИФІКА В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

©2021 П'ЯТНИЦЬКА Г. Т., ЧУДАКОВА Є. І., КАНДАГУРА К. С.

УДК 001.89:[005.336.2:339.17

JEL: F19; L20; L81; O12; O20

П'ятницька Г. Т., Чудакова Є. І., Кандагура К. С. Життєвий цикл: варіативність наукових підходів до визначення та специфіка в управлінні розвитком підприємств торгівлі

Метою статті є проведення порівняльного аналізу різних наукових підходів щодо визначення етапів життєвого циклу (ЖЦ) підприємств з акцентуванням уваги на специфіці в торгівлі. Для досягнення мети були застосовані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. У результаті систематизації дефініції поняття «життєвий цикл підприємства» виділено чотири основні наукові підходи до визначення його суті, а саме через: зміни або змінні; закономірності розвитку або події; послідовність стадій; часові характеристики або часовий період. Обґрунтовано, що сутність ЖЦ підприємства доцільно розглядати як сукупність стадій його змін. Результати перехресного порівняння альтернативних моделей ЖЦ підприємств і класичних етапів розвитку живих організмів показали, що всі вони можуть бути зведені до трьох або чотирьох етапів ЖЦ останніх. На основі даних критичного аналізу наявних методів ідентифікації етапів ЖЦ підприємства та власних досліджень ЖЦ діючих підприємств розроблено новий підхід до визначення етапів ЖЦ підприємства, що, на відміну від існуючих, передбачає розрахунок вартості ЖЦ підприємства з урахуванням важливості прогресивних інноваційних змін і завдань, пов'язаних з досягненням цілей сталого розвитку. Змодельовано системи співвідношень між параметрами різних видів витрат на кожному із етапів ЖЦ підприємства. Встановлено, що в торгівлі ЖЦ формується під впливом форматів підприємств торгівлі та покуців. Обґрунтовано висновок, що менеджерам підприємств торгівлі варто постійно нарощувати чисельність активних покуців, а при перших ознаках спаду вдаватися до інновацій. Зроблено висновок, що управління розвитком підприємств є завданням, в якому варто брати до уваги ЖЦ підприємства з урахуванням галузевої специфіки його діяльності, терміну виходу на ринок, розміру, крос-культурних особливостей. Констатовано, що отримані результати можуть бути використані для подальших досліджень етапів ЖЦ підприємств з урахуванням галузевої специфіки.

Ключові слова: життєвий цикл, управління розвитком, підприємство, торгівля, цінність, інновації, сталий розвиток, крос-культурні особливості.
Табл.: 3. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 34.

П'ятницька Галина Тезіївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: gal_x67@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3463-133X>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2219246/galina-t-piatnytska/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=56658682700>

Чудакова Євгенія Іванівна – студентка факультету економіки, менеджменту та психології, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: y_chudakova_femp_18_9_b_d@knu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5871-2623>

Кандагура Катерина Сергіївна – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: katerina_kandagura@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4833-2234>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1833824/kateryna-kandahura/>

UDC 001.89:[005.336.2:339.17

JEL: F19; L20; L81; O12; O20

Piatnytska G. T., Chudakova Ye. I., Kandahura K. S. Life Cycle: Variability of Scientific Approaches to Definition, Specifics in the Management of Trade Enterprises Development

The article is aimed at carrying out a comparative analysis of various scientific approaches to determining the stages of the life cycle (LC) of enterprises with an emphasis on the specialization in trade. To achieve the aim, general scientific and special research methods were used. As a result of systematization of definitions of the concept of «life cycle of enterprise», four main scientific approaches to determining its essence are allocated, namely: through changes or variables; through regularities of development or events; through sequence of stages; through time characteristics or time period. It is substantiated that the essence of the LC of enterprise should be considered as an aggregate of stages of its changes. The results of a cross-comparison of the alternative models of LC of enterprises and the classical stages of development of living organisms showed that all of them can be reduced to three or four stages of LC of the latter. Based on the data of the critical analysis of the existing methods of identification of the stages of the enterprise's LC and own researches of the LC of the operating enterprises, a new approach to determining the stages of the enterprise's LC is elaborated, which, unlike the existing ones, provides for the calculation of the cost of the enterprise's LC, taking into account the importance of progressive innovative changes and tasks related to achieving the goals of sustainable development. The systems of interrelations between the parameters of different types of expenses at each stage of the enterprise's LC are modeled. It is determined that in the field of trade a LC is formed under the influence of formats of both the trade enterprises and the buyers. The conclusion, that is substantiated, is that managers of trade enterprises should constantly increase the number of active buyers, and, at the first signs of a recession, implement innovations. It is concluded that the management of the development of enterprises is a task in which it is necessary to take into account the LC of the particular enterprise, taking into account the sectoral specifics of its activities, the period of entering the market, size, and cross-cultural features. It is indicated that the obtained results can be used for further research of the stages of the LC of enterprises, taking into account the sectoral specifics.

Keywords: life cycle, development management, enterprise, trade, value, innovations, sustainable development, cross-cultural features.

Tabl.: 3. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 34.

Piatnytska Galyna T. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: gal_x67@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3463-133X>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2219246/galyna-t-piatnytska/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56658682700>

Chudakova Yevheniia I. – Student of the Faculty of Economics, Management and Psychology, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: y_chudakova_femp_18_9_b_d@knuce.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5871-2623>

Kandahura Kateryna S. – PhD (Public Administration), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: katerina_kandagura@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4833-2234>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1833824/kateryna-kandahura/>

Прийняття ефективних управлінських рішень щодо подальшого розвитку підприємства завжди залежить не тільки від зміни факторів зовнішнього середовища, а і від внутрішнього потенціалу підприємства та того, на якому етапі життєвого циклу (ЖЦ) воно знаходиться в певний проміжок часу. В ідеалі вибір стратегії дій підприємства на ринку має ґрунтуватися на врахуванні ЖЦ галузі, підприємства, товару/послуг, які воно просуває на ринок. Не зайвим для забезпечення ефективності управлінських рішень поряд із ЖЦ буває і врахування специфічних якостей і пріоритетів цільових для підприємства клієнтів-споживачів, які, як правило, формують більше половини його доходів і прибутків.

Концепція ЖЦ є не новою – її поява пов'язана з біологією та датується кінцем XIX ст. Перенесення концепції ЖЦ у бізнес-середовище обумовило необхідність постановки нетривіальної проблеми іденти-

фікації етапів (фаз) ЖЦ продуктів і підприємств, що займаються різними видами економічної діяльності. У швидкозмінному навколишньому середовищі розвиток підприємств (особливо таких, що задіяні у сфері послуг, у т. ч. торгівлі) можуть відбуватися за різними траєкторіями. Тому проблема своєчасного та правильного визначення змін ЖЦ в управлінні розвитком підприємств є актуальним завданням для всіх менеджерів.

Вагомий внесок у розвиток теорії управління з використанням концепції ЖЦ зробили як іноземні, так і українські науковці. Так, наприклад, М. Портер [1], Дж. Мур та інші досліджували проблему ЖЦ на галузевому рівні, розглядаючи її або з позицій того, які стратегії мають обирати підприємства залежно від стадії ЖЦ галузі, або з позицій споживачів залежно від змін у галузевій товарній пропозиції. До відомих розробників теорії ЖЦ на рівні товар-

ної пропозиції належать Т. Левітт [2], Дж. Вассон, Х. Фокс та інші. Своєю чергою, проблематику ЖЦ на рівні управління розвитком підприємств вивчали такі науковці, як: І. Адізес [3], Л. Грейнер, Д. Ліппіт, Ч. Цзядзе, Е. Квінн, К. Кемерон, Б. Мільнер, І. Кузнецова, С. Бай, С. Корягіна, О. Фірстова та ін. Окремі проблемні аспекти висвітлювалися і в наших попередніх дослідженнях (зокрема, у контексті вивчення розвитку організації за концепцією людського життя були виділені фази регресивного розвитку з позицій віку та розміру організації (підприємства), а також обґрунтовані альтернативні управлінські рішення та визначені фази розвитку організації при прийнятті менеджерами цільової установки на «виживання» [4, с. 381–385]). Поряд із цим, І. Федулова та О. Пьянкова [5] визначили основні характеристики поведінки підприємства на етапах ЖЦ з точки зору еволюційного підходу до розвитку економічних систем і здійснили порівняльний опис основних принципів живої й економічної систем з визначенням властивостей зовнішнього середовища організації, що створює умови для її функціонування та розвитку з виділенням на їх основі адаптаційного механізму як базової властивості еволюційних систем.

У контексті розгляду аспектів ЖЦ у теорії організації у ряді публікацій проводиться аналіз динамічних процесів і порівняння концепцій ЖЦ розвитку організації з акцентом на характеристиці стадій ЖЦ сучасної організації [6; 7]. Деякі науковці, досліджуючи розвиток підприємств, наголошують, що коли він пов'язаний зі зростанням, то може розглядатися як платформа результативності економічної системи [8]; інші – наголошують на важливості соціальних [9] та/або інноваційних [10; 11] аспектів у розвитку підприємств незалежно від їх ЖЦ. Сучасний дизайн моделей ЖЦ підприємств вивчали Л. Моска, М. Джанеккіні та Д. Кампаньоло [12]. Вони запропонували організаційну конфігурацію, коли модель ЖЦ організації розглядається як еволюційний процес, що вимагає різноманітних рівнозначних організаційних рішень. При цьому є науковці [13; 14], що виявили тенденцію до збільшення кількості так званих плоских організацій, де співробітникам надається значна автономія щодо того, як виконувати роботу, та визначати, які саме проекти виконувати. Останнє звичайно певним чином відображається у ЖЦ подібних організацій (підприємств).

Усе наведене вище свідчить, що хоча проблематика ЖЦ є не новою, вона потребує подальшого вивчення у зв'язку з новими трендами в організаційному розвитку та варіативністю моделей ЖЦ. Крім того, вважаємо, що більшої уваги має сенс приділяти визначенню ЖЦ підприємств з урахуванням галузевої специфіки їх діяльності, що доцільно брати до уваги у процесі прийняття управлінських рішень про подальший розвиток на ринку.

Метою цього дослідження є проведення порівняльного аналізу різних наукових підходів до визначення етапів (фаз) ЖЦ підприємств з акцентуванням уваги на специфіці врахування ЖЦ в управлінні розвитком підприємств торгівлі. Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- ✦ систематизувати дефініції поняття «життєвий цикл підприємства»;
- ✦ порівняти різні моделі ЖЦ з позиції їх розгляду за чотирма класичними етапами розвитку живих організмів;
- ✦ обґрунтувати новий підхід до визначення етапів ЖЦ підприємств, спираючись на критичний аналіз уже наявних наукових підходів та результати власних досліджень особливостей управління розвитком діючих підприємств в Україні;
- ✦ визначити специфіку застосування теорії ЖЦ в управлінні розвитком підприємств торгівлі.

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань застосовано такі методи: порівняльного та критичного аналізу, систематизації, індукції та дедукції, економіко-математичного моделювання. Інформаційною базою дослідження є власні наукові пошуки авторів, а також публікації іноземних та українських науковців з проблематики ЖЦ підприємств (організацій).

Поняття життєвого циклу підприємства пов'язує бізнес-організацію (підприємства) з живими організмами. Вважається, що підприємства так само, як живі організми, народжуються, зростають, досягають зрілості в розвитку та переходять до стадії «старіння» (спаду) з ймовірністю настання смерті у вигляді припинення функціонування на ринку. Траєкторія розвитку підприємств, як і живих організмів, може різко змінюватися як від впливу на них факторів зовнішнього середовища та через трансформації у внутрішньому потенціалі, так і внаслідок одночасної зміни екстернальних та інтернальних чинників впливу на розвиток.

Є різні погляди на те, хто вперше ввів до наукового обігу поняття «життєвий цикл підприємства»: деякі науковці [7] стверджують, що це ще у 1950 р. зробив К. Боулдінг, інші [15] називають сучасну теорію організації М. Хейра [16], що датується 1959 р., як перше дослідження, що використовує біологічну модель організаційного зростання. Проте, на наш погляд, не варто забувати і про «Принципи економіки» А. Маршалла [17], в яких ще у 1890 р. організації порівнювалися з деревами в лісі та де фактично можемо знайти першу історичну довідку про ЖЦ організацій (підприємств). За Маршаллом, підприємства починають свій ЖЦ як сіянці, що намагаються зростати, перебуваючи спочатку в тіні своїх вищих сусідів, але зрештою можуть вирости достатньо високими, щоб домінувати над своїми сусідами, та навіть здається,

що вони будуть зростати вічно, але в кінцевому підсумку вони занепадають.

З часів перших згадок ЖЦ у бізнесі сутність цього поняття неодноразово визначалася в різних наукових працях. Нині є багато дефініцій поняття «життєвий цикл підприємства». Однак неоднозначність у підходах до його змістового наповнення обумовлює необхідність систематизації дефініцій (табл. 1).

Відповідно до проведеної систематизації непоодинокими є випадки, коли сутність ЖЦ розглядається як сукупність змін або змінних. Безумовно те, що на різних етапах ЖЦ відбуваються

зміни, проте важко погодитися з Б. Мільнером щодо того, що вони будуть обов'язково передбачуваними. Крім того, вважаємо, що прибічники такого підходу до визначення ЖЦ підприємства часто не досить чітко визначають, унаслідок чого саме відбуваються ці зміни. На практиці зміни, наприклад, можуть бути пов'язані з реакцією підприємства на дії його конкурентів, тобто вони не завжди можуть прямо стосуватися саме розвитку. Розпливчатим, на наш погляд, є і розгляд ЖЦ як конфігурації змінних (як це зробили С. Хенкс і К. Ватсон), оскільки будь-які процеси, що відбуваються на підприємстві, теоретично можна розглядати як певну конфігурацію ва-

Таблиця 1

Систематизація дефініцій поняття «життєвий цикл підприємства»

Автор(и) / джерело(а)	Життєвий цикл підприємства – це:	Відмітні характеристики
Визначення через зміни або змінні		
С. Хенкс, К. Ватсон та ін. [18]	Унікальна конфігурація змінних, пов'язаних із контекстом або структурою підприємства	Конфігурація змінних контексту або структури
Б. Мільнер [19]	Предбачувані зміни з визначеною протягом часу послідовністю станів підприємства	Предбачувані зміни станів
Дж. Маккой [15]	Теоретична модель, заснована на змінах, які зазнають організації в міру свого зростання та дозрівання	Теоретична модель організаційних змін
Визначення через закономірності розвитку або події		
Н. Родіонова [20]	Перебіг закономірностей, які відрізняються за часовими проміжками та амплітудою рівня розвитку	Перебіг закономірностей розвитку
Словник Коллінза [21]	Низка подій, що відбуваються на підприємстві від початку його створення до кінця його корисності	Низка подій від створення до кінця корисності
Визначення через послідовність стадій		
І. Кузнецова, І. Сокурєнко [7]	Послідовності стадій, зміна яких викликана трансформаціями параметрів внутрішнього середовища підприємства в умовах динамічних змін конкурентного середовища, у процесі яких змінюються орієнтири діяльності, управлінські завдання та методи прийняття управлінських рішень	Послідовність стадій, що змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх трансформацій
С. Корягіна [22]	Сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку підприємства протягом певного проміжку еволюції, після якого напрями діяльності можуть принципово змінюватися	Сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку підприємства
Визначення через часові характеристики або часовий період		
О. Фірстова [23]	Окреслений у часі період діяльності підприємства, протягом якого воно проходить певні етапи розвитку	Часовий період, протягом якого підприємство проходить етапи розвитку
Х. Акрам [24]	Період від прийняття рішення про створення суб'єкта господарювання на основі збору й аналізу відповідної інформації до повної юридичної ліквідації або реорганізації у складі нових підприємств із попередніми чи новими власниками	Період прийняття рішення про створення до реорганізації або ліквідації підприємства

Джерело: систематизовано авторами.

ріативних змінних, у т. ч. пов'язаних зі структурою підприємства.

Більш обґрунтованими та слушними, з нашої точки зору, є інші наукові підходи до визначення ЖЦ підприємства (організації), де фактично ЖЦ прямо чи опосередковано пов'язують з розвитком підприємства в часі. Однак у визначенні Н. Родіонової, де ЖЦ ототожнюється з перебігом закономірностей, фактично виключається фактор випадковості та непередбачуваності, коли траєкторія ЖЦ може різко змінитися та зовсім або частково не відповідатиме тим закономірностям, які простежувалися в попередні часові періоди розвитку підприємства. Дещо спрощено виглядає і трактування ЖЦ як низки подій (словник Коллінза), хоча в цій дефініції чітко встановлено, з чим саме пов'язані ці події. Дискусійним у цьому визначенні лише виглядає те, що ЖЦ закінчується, коли підприємство (організація) втрачають корисність. Проте на практиці навіть занепад у розвитку підприємства, тобто втрата корисності, не завжди призводить до його ліквідації та закінчення ЖЦ. Із занадто перебільшеним акцентом на часових характеристиках ЖЦ і такими, що не достатньо враховують інші змінні в моделях ЖЦ підприємств, вважаємо визначення О. Фірстової та Х. Акрама.

Беручи до уваги все вищенаведене, найбільш чіткими та коректними, на нашу думку, є визначення ЖЦ підприємства як послідовності або сукупності

стадій змін та/або розвитку підприємства (як, наприклад, у І. Кузнецової, С. Корягіної).

Пропонуючи своє розуміння поняття ЖЦ, науковці часто розробляли та презентували власні моделі ЖЦ, що у т. ч. відрізняються між собою за поділом на етапи, фази або стадії. Їх кількість коливається від трьох (початок; високе зростання; зрілість), як у С. Тема і Д. Грея [25], до десяти (залицання, або зародження бізнес-ідеї; дитинство; активне зростання, або «давай-давай»; юність; розквіт; стабілізація, або пізній розквіт; аристократизм, коли важкий управлінський апарат пригнічує весь інноваційний потенціал; «Салем Сіті», або «полювання на відьом», коли втрати позицій вже очевидні та починається пошук винних, якщо не відбувається реструктуризація бізнесу; бюрократія, коли додаткове регламентування та контроль призводять до інертності процесів та нежиттєздатності бізнесу; смерть), як у І. Адізеса [3].

Щоб з'ясувати, наскільки різні моделі ЖЦ підприємств (організацій) відображають в собі класичні етапи розвитку живих організмів, проведемо їх перехресне порівняння. Як свідчать дані цього порівняння (табл. 2), у деяких моделях не береться до уваги стадія спаду або занепаду. Останнє, на наш погляд, може створювати певні проблеми у процесі використання цих моделей на практиці для прийняття управлінських рішень щодо

Таблиця 2

Перехресне порівняння альтернативних моделей ЖЦ підприємств і класичних етапів розвитку живих організмів

Автор(-и) моделей ЖЦ підприємств (організацій)	Етапи розвитку живих організмів			
	Народження	Зростання (або ріст)	Зрілість	Старіння (або смерть)
І. Адізес [3]	1) залицання, або зародження бізнес-ідеї	2) дитинство; 3) активне зростання, або «давай-давай»; 4) юність	5) розквіт; 6) стабілізація, або пізній розквіт; 7) аристократизм	8) «Салем Сіті», або «полювання на відьом»; 9) бюрократія; 10) смерть
Б. Мільнер [19]	1) підприємництво	2) колективність; 3) формалізація й управління	4) вироблення структури	5) спад
С. Корягіна [22]	1) створення	2) ріст	3) зрілість; 4) «паразитична» зрілість	5) занепад, нездатність адекватно реагувати
Д. Ліппіт, В. Шмідт [26]	1) народження	2) юність	3) зрілість	–
Л. Грейнер [27]	1) креативність	2) директивне керівництво	3) делегування; 4) координація; 5) співпраця	–
Г. П'ятницька [4]	1) народження (створення)	2) дитинство; 3) юність	4) рання зрілість; 5) проміжна зрілість; 6) остаточна зрілість	7) старіння (спад); 8) ліквідація або відродження (альтернативні фази «виживання»)

Джерело: розроблено Є. Чудаковою.

розвитку підприємства, яке опинилося в ситуації стагнації чи регресу.

Зазвичай кожен поділ ЖЦ передбачає, що для визначення того, на якому етапі (або в якій фазі) перебуває підприємство, має бути певна система показників. У цьому дослідженні пропонуємо не зупинятися на якійсь одній моделі ЖЦ, а, спираючись на критичний аналіз уже наявних наукових підходів і результати власних досліджень особливостей управління розвитком діючих підприємств в Україні, обґрунтувати авторський методичний підхід до визначення етапів ЖЦ розвитку підприємств. Варто відзначити, що більшість науковців [3; 4; 7; 8; 16; 19; 22; 23; 25 та ін.] дотримуються думки, що одним із найбільш важливих показників, які характеризують зміну етапів ЖЦ підприємства, є зміна обсягів продажів (товарообороту)/доходів (виручки) від реалізації товарів, робіт, послуг і прибутку. Слушність такого підходу можна пояснити тим, що ЖЦ підприємства тісно пов'язаний з ЖЦ товарів та/або послуг, які певне підприємство виробляє/продає чи надає. Проте попит на товари/послуги змінюється під впливом як інтервальних, так і екстервальних факторів, а тому навіть так звані товари/послуги-«довгожителі» перманентно не гарантують підприємству зростаючий або хоча б стабільний прибуток. Таким чином, одночасне відстеження зміни доходів/продажів і прибутку нібито дає можливість зробити загальний висновок про те, на якому саме етапі ЖЦ перебуває підприємство. Однак розвиток складних бізнес-структур, як правило, відбувається за непростими сценаріями. І зменшення обсягів прибутку не завжди свідчить про спад у розвитку, оскільки кошти можуть бути вкладені у збільшення масштабів операційної діяльності та розвиток ринку збуту підприємства чи в розвиток його товарної пропозиції тощо.

Деяко однобокими та такими, що, на жаль, перевірені не для всіх етапів ЖЦ підприємств (особливо, якщо брати до увагу відмінності у специфіці їх галузевої діяльності та розвитку), є підходи, де науковці розглядають ЖЦ виключно з фінансової точки зору, використовуючи для визначення етапів зміну таких показників, як: рівень дивідендних виплат і капітальні витрати, поділені на ринкову вартість акцій разом із балансовою вартістю довгострокового боргу (як у Дж. Ентоні та К. Рамеша [28]); структура капіталу (як у С. Оуена та А. Явсона [29]); ліквідність, інвестиційний ризик і справжня вартість підприємства або зміна обсягів грошових потоків від фінансової, інвестиційної й операційної діяльності (як у І. Івашковської [30]) чи взагалі зміна «знаків» потоків грошових коштів (як у В. Дікінсона [31]) і т. п. і т. ін. Не погоджуючись з тим, що перехід на новий етап ЖЦ підприємства варто визначати виключно за фінансовими показниками, вважаємо, що фінансово-господарська звітність підприємства дає можливість більш зважено з різних боків подивитися на зміну його ЖЦ

і виміряти її в певних фінансових показниках. Водночас, у зв'язку з орієнтацією (як у глобальному, так і національному масштабах) багатьох підприємств на цілі сталого розвитку (ЦСР) і соціально-відповідальну поведінку на ринку, важливу роль у процесі визначення етапів їх ЖЦ мають нині відігравати і показники нефінансової звітності. Корисним у даному контексті вбачається запропонована методика визначення вартості ЖЦ, яка застосовується в «Прозоро» для закупівель [32] і включає в себе як витрати, пов'язані із завершенням користування (вартість демонтажу, утилізації тощо, що може застосовуватися по відношенню як до продукції, так і підприємств, діяльність яких, а отже, і ЖЦ, не підлягає відновленню), так і витрати, пов'язані із захистом навколишнього середовища (плата за викиди забруднювальних речовин у повітря, воду, ґрунти тощо).

Беручи до уваги згадану вище методику визначення вартості ЖЦ [32], усвідомлюючи перспективність прогресивних інноваційних змін для зростання підприємства в конкурентному середовищі та враховуючи необхідність урахування в ЖЦ підприємства дотримання ЦСР, а отже, і завдань, пов'язаних з їх досягненням, вважаємо, що цінність підприємства (так само як товарів/послуг/робіт, які є предметами закупівлі) буде не однаковою на різних етапах ЖЦ і може бути описана рівнянням вигляду:

$$Ц_{П_L} = B_{1_L} + B_{2_L} + B_{3_L} + B_{4_L} + B_{5_L} + B_{6_L} + B_{7_L}, \quad (1)$$

де L – індекс етапу ЖЦ підприємства; $Ц_{П_L}$ – цінність підприємства на L -му етапі ЖЦ; B_{1_L} – обсяг витрат, пов'язаних зі створенням/відродженням підприємства на L -му етапі ЖЦ; B_{2_L} – обсяг витрат, пов'язаних з налагодженням ефективної операційної діяльності підприємства (передусім, залежить від витрат на ресурси, у т. ч. електроенергію, воду тощо) на L -му етапі ЖЦ; B_{3_L} – обсяг витрат, пов'язаних з обслуговуванням (наприклад, ремонтом обладнання, реконструкцією наявних приміщень або побудовою нових тощо) на L -му етапі ЖЦ; B_{4_L} – обсяг витрат, пов'язаних з частковою чи повною зупинкою операційної діяльності або закриттям підприємства на L -му етапі ЖЦ; B_{5_L} – обсяг витрат, пов'язаних із захистом навколишнього середовища на L -му етапі ЖЦ; B_{6_L} – обсяг витрат, пов'язаних з вирішенням соціальних проблем у межах забезпечення сталого розвитку на L -му етапі ЖЦ; B_{7_L} – обсяг витрат, пов'язаних з необхідністю реалізації політики інноваційних змін на L -му етапі ЖЦ підприємства.

Рівняння (1), як показали узагальнені результати наших досліджень на діючих підприємствах України, передбачає певні системи співвідношень між параметрами рівняння на різних етапах ЖЦ підприємства (табл. 3). Зауважимо, що рівняння (1) разом із системами співвідношень між параметрами витрат у табл. 3 фактично являє собою нову економіко-математичну модель для ідентифікації етапів ЖЦ підприємств.

Зміна цінності підприємства та системи нерівностей між параметрами її забезпечення на різних етапах життєвого циклу

Етап ЖЦ підприємства	Імовірні напрями зміни $Ц_{П_L}^*$	Система співвідношень між параметрами витрат рівняння (1), що характеризують відповідний етап ЖЦ підприємства**
Створення (або спроба відродження) ($L = 1$)	$Ц_{П_1} \leq 0, \rightarrow + \nearrow$ або $\rightarrow + \downarrow$	$B_1 \geq B_2 \approx B_3 \geq B_7 > 0;$ $\left\{ \begin{array}{l} B_5 \approx B_6 \equiv 0, \text{ якщо стартап без орієнтації} \\ \text{на сталий розвиток;} \\ B_5 \equiv B_6 > 0, \text{ якщо стартап орієнтований} \\ \text{на сталий розвиток;} \\ B_4 = 0 \end{array} \right.$
Зростання ($L = 2$)	$Ц_{П_2} > 0, \nearrow$ або \uparrow	$\left\{ \begin{array}{l} B_2 \geq B_3 \approx B_7 \geq B_6 \approx B_5 > 0; \\ B_1 = B_4 = 0 \end{array} \right.$
Зрілість ($L = 3$)	$Ц_{П_3} > 0, \bar{\uparrow}$ або \leftrightarrow або \searrow	$\left\{ \begin{array}{l} B_2 \geq B_3 \geq B_5 \approx B_6 \geq B_7 > B_4; \\ B_1 = 0; \\ B_4 \equiv 0 \end{array} \right.$
Спад і/або «смерть» через припинення діяльності, тобто закінчення ЖЦ ($L = 4$)	$Ц_{П_4} \rightarrow 0 (-\infty),$ \downarrow або $\searrow + \uparrow$	$\left\{ \begin{array}{l} B_4 \geq B_3 \geq B_2, \text{ при } B_1 \approx B_5 \approx B_6 \approx B_7 \rightarrow 0 \\ \text{при орієнтації на стратегію ліквідації;} \\ B_2 \geq B_1 \geq B_4 \geq B_3 \geq B_7 \geq B_5 \approx B_6 > 0, \\ \text{при орієнтації на відродження з частковим} \\ \text{дивестуванням і(або) відмовою від} \\ \text{непрофільних збиткових видів} \\ \text{діяльності в диверсифікованому бізнесі} \\ \text{чи продажем частини активів} \end{array} \right.$

Примітки: * – дані досліджень показали, що ймовірні такі напрями зміни цінності підприємства: $\rightarrow + \nearrow$ – після відкриття поступове зростання; $\rightarrow + \downarrow$ – після відкриття занепад (ситуація невдалого стартапу); \nearrow та \searrow – поступове (повільне – невисокими темпами) зростання або спад відповідно; \uparrow та \downarrow – стрімке (тобто швидкими темпами) зростання або спад відповідно; $\bar{\uparrow}$ та \leftrightarrow – обмежене зростання або стабілізація рівня прибутковості відповідно; $\searrow + \uparrow$ – спад до певної межі з переходом у стан відродження.

** – обсяги різновидів витрат у різних за галузевою приналежністю, терміном від початку виходу на ринок, розміром і кроскультурними особливостями підприємств можуть суттєво різнитися. Це варто брати до уваги, управляючи підприємством на засадах теорії ЖЦ.

Джерело: авторська розробка.

Насамкінець, як уже частково зазначалося нами вище, в процесі управління підприємством за ЖЦ має сенс брати до уваги його галузеву специфіку, а також урахувати його розмір і вік. У кожній сфері економічної діяльності як зміна фінансових показників, так і особливості операційної діяльності можуть специфічним чином впливати на ЖЦ підприємства, характеризуючи ознаки переходу на той чи інший етап.

У нашому дослідженні було зроблено акцент на необхідність визначення специфіки, що притаманна підприємствам торгівлі. Проте, оскільки навіть усередині сфери торгівлі існує поділ на роздрібну й оптову торгівлю, торгівлю продовольчими та непродовольчими товарами тощо, то, звісно, отримані нами результати можна розглядати лише як початок вивчення особливостей управління розвитком підприємств торгівлі на засадах теорії ЖЦ.

Проведені нами дослідження свідчать, що в торгівлі ЖЦ підприємств формується під впливом ЖЦ розвитку типів/різновидів або форматів чи форм торгівлі та ЖЦ покупців. Відповідно до теорії ЖЦ роздрібно торгівлі [33], яка цілком підтверджується і в розвитку оптової торгівлі, підприємства торгівлі демонструють так званий s-подібний розвиток свого господарського життя, що передбачає чотири основні фази: 1) інновації (англ. *Innovation*), коли народжується нова організація, що поліпшує зручність або створює інші переваги для покупців клієнтів, які різко відрізняються від тих, що пропонують інші підприємства торгівлі; 2) прискорений зріст (англ. *Accelerated Growth*), коли на підприємстві торгівлі відбувається стрімке зростання продажів і починають з'являтися прямі конкуренти; 3) зрілість, або змужнілість (англ. *Maturity*), коли

темпи зростання йдуть на спад, а конкурентний тиск з боку нових форм торгівлі або форматів підприємств торгівлі загострюється; 4) спад, або занепад (англ. *Decline*), коли підприємство торгівлі втрачає конкурентні переваги та у його розвитку простежується спад: темпи зростання від'ємні; високі накладні витрати; суттєве зменшення рентабельності та, як правило, збільшення збитків. Таким чином, щоб підприємство торгівлі не припинило свою діяльність на ринку, його менеджери вже при перших ознаках спаду мають вживати заходи, пов'язані з інноваціями якщо не суто організаційного характеру, що передбачають створення нової організаційної структури, то такими, які дозволять удосконалити бізнес-процеси на підприємстві торгівлі, поліпшать його товарну пропозицію, обслуговування покупців, просування його торговельних послуг на конкурентному ринку тощо.

Водночас, згідно з ЖЦ покупців [34], виділяють чотири фази їх купівельної поведінки, що прямо впливають на обсяги продажів і прибутки підприємств торгівлі, а отже, і на ЖЦ цих підприємств. Це такі фази, як: 1) активні покупці (англ. *Active buyers*), що являють собою наявних споживачів торговельних послуг підприємства, які вже здійснили мінімум одну покупку та ймовірно будуть купувати ще; 2) покупці з групи ризику (англ. *At-risk buyers*), тобто покупці, які колись були активними, але з певних причин почали рідше здійснювати покупки в даному підприємстві торгівлі; 3) втрачені покупці (англ. *Lost buyers*), тобто такі, які знаходилися в групі ризику, а потім перестали взагалі звертатися до послуг даного підприємства торгівлі; 4) не покупці (англ. *Non buyers*), тобто ті споживачі, які знають про певне підприємство торгівлі або його торговельний бренд, але ще нічого в цьому підприємстві не купували. Фактично підприємству торгівлі, щоб не перейти до фази занепаду, потрібно намагатися вживати управлінських заходів, у т. ч. пов'язаних з удосконаленням своєї системи кроскультурного менеджменту, що дозволять постійно нарощувати чисельність активних покупців і мінімізувати чисельність не покупців.

ВИСНОВКИ

Управління розвитком підприємств – непросте завдання, що потребує уваги до зміни етапів ЖЦ. Є різні наукові підходи до виділення етапів (фаз) ЖЦ підприємств (організацій), проте всі вони певним чином можуть бути зведені до 3–4-х етапів ЖЦ живих організмів. Управляючи розвитком підприємств на засадах теорії ЖЦ, варто звертати увагу на галузеву специфіку їх діяльності. У торгівлі прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємств має здійснюватися з урахуванням ЖЦ розвитку типів/різновидів або форматів чи форм торгівлі та ЖЦ покупців. Менеджерам підприємств торгівлі варто намагатися постійно нарощувати чисельність активних покупців, а також при перших ознаках спаду вдава-

тися до інноваційних змін з урахуванням кроскультурних особливостей ведення торговельного бізнесу.

Звичайно, щоб управляти розвитком підприємства, потрібно вміти чітко та своєчасно ідентифікувати перехід підприємства від одного етапу ЖЦ до іншого. Запропонований у ході дослідження методичний підхід до визначення етапів ЖЦ підприємств, що на відміну від існуючих передбачає розрахунок вартості ЖЦ підприємства з урахуванням важливості прогресивних інноваційних змін і завдань, пов'язаних з досягненням ЦСР, дозволяє менеджерам ідентифікувати ознаки переходу підприємства на інший етап ЖЦ за напрямом зміни вартості ЖЦ і системами співвідношень між різновидами витрат на різних етапах ЖЦ. Це вдосконалює процес управління розвитком підприємств, оскільки розширює можливість для проведення правильної ідентифікації переходу підприємства від одного етапу ЖЦ до іншого.

Вважаємо, що результати цього дослідження можуть бути використані на практиці у випадку управління підприємствами на засадах ЖЦ або для подальших досліджень, спрямованих на збір та обробку даних-характеристик про кожен етап ЖЦ підприємств з урахуванням галузевої специфіки. ■

ЛІТЕРАТУРА

- Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1998. 397 p.
- Levitt T. Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*. 1965. Vol. 43. P. 81–94. URL: <https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle>
- Adizes I. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. The Adizes Institute, 1990. 384 p.
- П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія. Київ: Логос, 2006. 568 с.
- Федулова І., Пьянкова О. Особенности адаптации в жизненном цикле развития предприятия. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2016. Vol. 2. No. 3. P. 119–126. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2016-2-3-119-126>
- Завідна Л., Кирич Н., Миколайчук І. Розвиток підприємства як ефективна платформа результативності економічної системи. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1. С. 118–130. DOI: <https://doi.org/10.33108/sep2019.01.118>
- Кузнецова І. О., Сокуренько І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1. С. 179–188. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.179-188](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.179-188)
- Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Динамічні процеси організації // У кн.: *Теорія організації: підручник*. Розділ 5. Київ: КНТЕУ, 2019. С. 225–244.

9. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації : монографія. Київ : КНТЕУ, 2018. 352 с.
10. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М., Долженко Т. В. Дихотомія інноваційних трансформацій підприємств. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2. С. 30–43. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)02](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)02)
11. П'ятницька Г. Т. Інноваційний розвиток організацій: невід'ємні складові та чинники впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 76–91. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_3_76_91.pdf
12. Mosca L., Gianecchini M., Campagnolo D. Organizational life cycle models: a design perspective. *Journal of Organization Design*. 2021. Vol. 10. Iss. 1. P. 3–18. DOI: [10.1186/s41469-021-00090-7](https://doi.org/10.1186/s41469-021-00090-7)
13. Burton R., Håkansson D. D., Larsen E. R., Obel B. New trends in organization design. *Journal of Organization Design*. 2020. Vol. 9. Iss. 1. Art. 10. DOI: <https://doi.org/10.1186/s41469-020-00072-1>
14. Billinger S., Workiewicz M. Fading hierarchies and the emergence of new forms of organization. *Journal of Organization Design*. 2019. Vol. 8. Art. 17. DOI: <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0057-6>
15. McCoy J. W. Organizational Life Cycle: Definition, Models, and Stages. AIHR Academy. 2021. URL: <https://www.aihr.com/blog/organizational-life-cycle/>
16. Haire M. Modern Organization Theory. John Wiley & Sons, Inc., 1959. 324 p.
17. Marshall A. Principles of Economics. Digireads.com Publishing, 2012. 534 p.
18. Hanks S. H., Watson C. J., Jansen E., Chandler G. N. Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1994. Vol. 18. P. 29–55. DOI: [10.1177/104225879401800201](https://doi.org/10.1177/104225879401800201)
19. Мильнер Б. З. Теория организации. М. : Инфра-М, 2002. 558 с.
20. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент. М. : Юнити-Дана, 2001. 223 с.
21. Collins dictionary (2021). Definition of 'life cycle'. URL: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/life-cycle>
22. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Львів, 2004. 21 с.
23. Фірстова О. Ю. Життєвий цикл підприємства: сутність, підходи до виділення фаз, управлінські аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2003. № 494: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 160–167.
24. Акрам Х. Удосконалення теоретичних підходів до визначення та стадій життєвого циклу підприємств малого й середнього бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 50-1. С. 154–158. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.50-27>
25. Tem S., Gray D. E. Organizational Learning and the Organizational Life Cycle: The Differential Aspects of Integrated Relations in SMEs. *European Journal of Training and Development*. 2016. Vol. 40. No. 1. P. 2–20. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2015-0052>
26. Lippitt G. L., Schmidt W. A. Crisis in a Developing Organization. *Harvard Business Review*. 1976. Vol. 45. URL: <https://hbr.org/1967/11/crises-in-a-developing-organization>
27. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. 1972. Vol. 50. Is. 4. P. 37–46. URL: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
28. Anthony J. H., Ramesh K. Association between accounting performance measures and stock prices: A test of the life cycle hypothesis. *Journal of Accounting and Economics*. 1992. Vol. 15. Is. 2–3. P. 203–227. DOI: [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(92\)90018-W](https://doi.org/10.1016/0165-4101(92)90018-W)
29. Owen S., Yawson A. Corporate life cycle and M&A activity. *Journal of Banking & Finance*. 2010. Vol. 34. Iss. 2. P. 427–440. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2009.08.003>
30. Ивашковская И. В. Жизненный цикл организации: взгляд финансиста. *Управление компанией*. 2006. № 11. С. 60–67.
31. Dickinson V. Cash Flow as Proxy for Firm Life Cycle. *The Accounting Review*. 2011. Vol. 86. No. 6. P. 1969–1994. DOI: [10.2139/ssrn.1268509](https://doi.org/10.2139/ssrn.1268509)
32. Шимко Т. Методика визначення вартості життєвого циклу // PROZORRO. Інфобокс. 19.11.2020. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/metodika-viznachennya-vartosti-zhittiyevogo-ciklu>
33. Concept of Life Cycle in Retail // Citeman.com. 15.11.2009. URL: <https://www.citeman.com/7774-concept-of-life-cycle-in-retail.html>
34. Vithayathil P. The Guide to Retail Customer Lifecycle Marketing // Bluecore. URL: <https://www.bluecore.com/blog/retail-guide-customer-lifecycle-marketing/>

REFERENCES

- Adizes, I. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. The Adizes Institute, 1990.
- Akram, Kh. "Udoskonalennia teoretychnykh pidkhdov do vyznachennia ta stadii zhyttievoho tsyклу pidpriemstv maloho i serednyoho biznesu" [Perfection Theoretical Approaches to the Definition and Stages of the Life Cycle of Small and Medium-Sized Enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 50-1 (2020): 154-158. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.50-27>
- Anthony, J. H., and Ramesh, K. "Association between accounting performance measures and stock prices: A test of the life cycle hypothesis". *Journal of Accounting and Economics*, vol. 15, no. 2-3 (1992): 203-227. DOI: [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(92\)90018-W](https://doi.org/10.1016/0165-4101(92)90018-W)
- Bilivavska, Yu. V., and Mykytenko, N. V. "Dynamichni protsesy orhanizatsii" [Dynamic Processes of Organization]. In *Teoriia orhanizatsii*, 225-244. Kyiv: KNTU, 2019.
- Billinger, S., and Workiewicz, M. "Fading hierarchies and the emergence of new forms of organization". *Journal of Organization Design*, art. 17, vol. 8 (2019). DOI: <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0057-6>
- Burton, R. et al. "New trends in organization design". *Journal of Organization Design*, art. 10, vol. 9, no. 1 (2020). DOI: <https://doi.org/10.1186/s41469-020-00072-1>

- "Collins dictionary. Definition of "life cycle"". 2021. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/life-cycle>
- "Concept of Life Cycle in Retail". Citeman.com. November 15, 2009. <https://www.citeman.com/7774-concept-of-life-cycle-in-retail.html>
- Dickinson, V. "Cash Flow as Proxy for Firm Life Cycle". *The Accounting Review*, vol. 86, no. 6 (2011): 1969-1994. DOI: 10.2139/ssrn.1268509
- Fedulova, I., and Pyankova, O. "Osobennosti adaptatsii v zhiznennom tsikle razvitiya predpriyatiya" [Features of Adaptation in the Life Cycle of Enterprise Development]. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 2, no. 3 (2016): 119-126. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2016-2-3-119-126>
- Firstova, O. Yu. "Zhyttievyi tsykl pidpriemstva: sutnist, pidkhody do vydilennia faz, upravlinski aspekty" [Enterprise Life Cycle: Essence, Approaches to Phase Selection, Management Aspects]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 494: Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku (2003): 160-167.
- Greiner, L. "Evolution and revolution as organizations grow". *Harvard Business Review*, vol. 50, iss. 4 (1972): 37-46. <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
- Haire, M. *Modern Organization Theory*. John Wiley & Sons, Inc., 1959.
- Hanks, S. H. et al. "Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18 (1994): 29-55. DOI: 10.1177/104225879401800201
- Ivashkovskaya, I. V. "Zhiznennyi tsykl organizatsii: vzglyad finansista" [Organizational Life Cycle: A Financier Perspective]. *Upravleniye kompaniyey*, no. 11 (2006): 60-67.
- Koriahina, S. V. "Ekonomichna otsinka ta planuvannia zhyttievoho tsyклу rozvytku pidpriemstva" [Economic Assessment and Life Cycle Planning of Enterprise Development]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.06.01*, 2004.
- Kuznetsova, I. O., and Sokurenko, I. A. "Stadii zhyttievoho tsyклу maloho pidpriemstva : kharakterystyka ta spetsyfika pryiniattia upravlinskykh rishen" [Stages of Small Enterprise Life Cycle: Characteristics and Specificity of Management Decision Making]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 1 (2019): 179-188. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.179-188](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.179-188)
- Levitt, T. "Exploit the Product Life Cycle". *Harvard Business Review*, vol. 43 (1965): 81-94. <https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle>
- Lippitt, G. L., and Schmidt, W. A. "Crisis in a Developing Organization". *Harvard Business Review*, vol. 45 (1976). <https://hbr.org/1967/11/crises-in-a-developing-organization>
- Marshall, A. *Principles of Economics*. Digireads.com Publishing, 2012.
- McCoy, J. W. "Organizational Life Cycle: Definition, Models, and Stages". *AIHR Academy*. 2021. <https://www.aihr.com/blog/organizational-life-cycle/>
- Milner, B. Z. *Teoriya organizatsii* [Organization Theory]. Moscow: Infra-M, 2002.
- Mosca, L., Gianecchini, M., and Campagnolo, D. "Organizational life cycle models: a design perspective". *Journal of Organization Design*, vol. 10, no. 1 (2021): 3-18. DOI: 10.1186/s41469-021-00090-7
- Owen, S., and Yawson, A. "Corporate life cycle and M&A activity". *Journal of Banking & Finance*, vol. 34, no. 2 (2010): 427-440. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2009.08.003>
- Piatnytska, H. T. "Innovatsiinyi rozvytok orhanizatsii: nevidiemni skladovi ta chynnyky vplyvu" [Innovative Development of Organizations: Integral Parts and Influencing Factors]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 3 (2013): 76-91. https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_3_76_91.pdf
- Piatnytska, H. T. *Upravlinnia pidpriemstvom v epokhu hlobalizmu* [Enterprise Management in the Era of Globalism]. Kyiv: Lohos, 2006.
- Piatnytska, H. T., Hryhorenko, O. M., and Dolzhenko, T. V. "Dykhotomiia innovatsiinykh transformatsii pidpriemstv" [Dichotomy of Enterprises' Innovative Transformations]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 2 (2021): 30-43. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)02](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)02)
- Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1998.
- Rodionova, N. V. *Antikrizisnyy menedzhment* [Anti-crisis Management]. Moscow: Yuniti-Dana, 2001.
- Shymko, T. "Metodyka vyznachennia vartosti zhyttievoho tsyклу" [Method of Determining the Value of the Life Cycle]. PROZORRO. Infoboks. November 19, 2020. <https://infobox.prozorro.org/articles/metodika-vyznachennya-vartosti-zhittyevogo-ciklu>
- Tem, S., and Gray, D. E. "Organizational Learning and the Organizational Life Cycle: The Differential Aspects of Integrated Relations in SMEs". *European Journal of Training and Development*, vol. 40, no. 1 (2016): 2-20. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2015-0052>
- Vithayathil, P. "The Guide to Retail Customer Lifecycle Marketing". Bluecore. <https://www.bluecore.com/blog/retail-guide-customer-lifecycle-marketing/>
- Zavidna, L., Kyrych, N., and Mykolaichuk, I. "Rozvytok pidpriemstva yak efektyvna platforma rezultatyvnosti ekonomichnoi systemy" [Development of Enterprise as Effective Platform of Economic System Performance]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, no. 1 (2019): 118-130. DOI: <https://doi.org/10.33108/sep2019.01.118>
- Zhukovska, V. M. *Sotsialnyi rozvytok orhanizatsii: potentsial, upravlinnia, innovatsii* [Social Development of the Organization: Potential, Management, Innovation]. Kyiv: KNTEU, 2018.