

**Г.П. Пасемко, д-р наук з держ.упр., професор  
Ю.Ю. Волошин, здобувач**

**Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва**

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗА ДОПОМОГОЮ ТЕОРІЇ ЖИТТЄВИХ ЦИКЛІВ**

*Запропоновано механізм управління розвитком підприємств як процес удосконалення формальної організації через досягнення відповідності між організаційною і управлінською структурами, неформальною організацією й організаційною культурою і її стратегією, з урахуванням чинників середовища існування відповідно цілям і завданням підприємства.*

***Ключові слова:** організація, організаційний розвиток, життєвий цикл, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, методи діагностики.*

**Постановка проблеми.** Розвиток сільськогосподарського підприємства являє собою міру впорядкованості його структурних елементів та мінімізацію стихійності. Підприємство, як і будь-яка соціотехнічна система, має постійно оновлюватись і перебудовуватись. Організаційне проектування як процес побудови або удосконалення формальної організації через досягнення відповідності між ключовими елементами організації – організаційною і управлінською структурами, персоналом, завданнями, системою рішень і заохочень, неформальною організацією й організаційною культурою і її стратегією, з урахуванням чинників середовища існування, має за мету вибір такої структури, яка найкраще відповідає цілям і завданням підприємства, внутрішнім і зовнішнім чинникам, що на неї впливають.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми удосконалення управління розвитком сільськогосподарських підприємств висвітлюються у працях багатьох таких вітчизняних та закордонних авторів [1 – 16] у перетворенні їх в адаптовані до існуючої ситуації соціально-економічної системи, шляхом визначення місії та формулювання цілей розвитку, вибору стратегії та розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.

**Формулювання цілей статті.** Управління розвитком сільськогосподарських підприємств з метою збереження їх стійкості або переведення з

одного стану в інший відповідно до визначених місії і цілей має бути спрямоване на забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу та знаходження оптимального співвідношення між параметрами формальної структури організації й організаційної культури, що й стало метою дослідження

**Виклад основного матеріалу.** Підприємство є різновидом соціокультурних систем життя якої є циклічним. В теорії систем під життєвим циклом розуміється період від зародження системи до її загибелі. В основі виділення стадій життєвого циклу підприємства покладено співвідношення двох параметрів діяльності підприємства – гнучкості і контрольованості. Перший – це здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін, а також здатність керівництва діяти поза жорсткими рамками правил і норм. Другий параметр діяльності являє собою ступінь регламентації діяльності членів підприємства, жорсткості механізмів координації і контролю. Слід зазначити, що при дослідженні зв'язку між розвитком підприємства, стадією його життєвого циклу та ефективністю діяльності існує тісний зв'язок, що витікає з наступних дефініцій:

- не існує чітких індикаторів переходу від однієї стадії життєвого циклу до іншої;

- тривалість стадій чітко не визначається, оскільки для кожного підприємства вона може бути специфічною, але в будь-якому випадку підприємство проходить всі ці стадії.

- з достатнім ступенем умовності стадії життєвого циклу можна згрупувати в два великі етапи – етап зростання (домінує гнучкість) і етап старіння (контрольованість переважає над гнучкістю).

У процесі розвитку на кожній стадії підприємство стикається з труднощами і проблемами - хвороби зростання, якої практично неможливо уникнути і які можуть бути подолані лише самою організацією; організаційні патології, які важко вилікувати власними силами [1 – 4].

Життєвий цикл підприємства становить період часу від початку діяльності підприємства до припинення його існування або оновлення на нових засадах і показує циклічність розвитку та проходження певних стадій, що відображають характер діяльності підприємства (виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та іншої). За період свого існування підприємство проходить декілька циклів розвитку [5 – 7].

Тривалість життєвого циклу підприємства залежить від розміру підприємства; якості менеджменту; наявності обґрунтованої стратегії; ефективного використання наявних ресурсів; технічного і технологічного

рівня розвитку; ступеня диверсифікованості; типу продукції; стану ринкової кон'юнктури; галузі в якій функціонує підприємство; природно-кліматичних умов; правових чинників; активності конкурентів; рівня доходів населення тощо.

Основні підходи щодо вивчення життєвого циклу підприємства формують у три групи:

- стосовно технології конкретного підприємства;
- при зіставленні із життєвим циклом товару;
- у випадку залежності від життєвих циклів конкурентних переваг підприємства [7].

До чинників формування життєвого циклу відносять чинники макрота мікросистем середовища функціонування підприємства. Існують різні підходи щодо аналізу їх впливу. Частина дослідників ототожнюють поняття життєвого циклу підприємства з поняттям загальної тривалості життя підприємства, тоді як інші стверджують, що загальна тривалість життя підприємства може охоплювати декілька життєвих циклів. Вважаємо обґрунтованим другий підхід, оскільки, якщо на завершальному етапі стадії зрілості підприємство зможе ефективно здійснити реорганізацію, відкоригувати стратегічні цілі, модернізувати структуру управління, а також запропонувати споживачам інноваційну продукцію, розширивши, таким чином, свою ринкову нішу та істотно підвищивши конкурентоспроможність, то завершенню стадії зрілості призведе до його «другого народження» і підприємство знову вступить у стадію росту.

Аналіз численних публікацій, присвячених дослідженню особливостей життєвого циклу підприємства, показує, що головними проблемами на кожній із стадій життєвого циклу підприємства є недостатня увага до процесу змін складових елементів внутрішнього середовища підприємства (організаційної структури управління, стратегічних та оперативних цілей, організаційної культури, технологій тощо) [4 – 6].

Перехід до кожної наступної стадії розвитку організації пов'язаний із суттєвими організаційними змінами. За теорію І. Адізеса [2], найістотнішими з них є ті, що впливають на управління організацією: дилема професіоналізму, дилема власника, дилема інвестора.

На стадії швидкого росту організації, коли побудована й почала ефективно діяти модель бізнесу, настає один із перших переломних моментів у житті організації виникає бажання відпочити і зменшити зусилля, внаслідок вичерпання підприємницької енергії. Виявляється, що результати зростають самі по собі, що вселяє впевненість, що грошовий

потік генерується сам по собі. Зменшення результатів створює ситуацію, коли врятувати бізнес уже не можливо, оскільки первинна модель бізнесу, за звичай, нестійка і успішно працює короткий час. Інформація про те, що приносить результат, є сигналом до створення нової бізнес-моделі, здатної працювати при більшому масштабі бізнесу. Таких перебудов на етапі швидкого росту бізнесу може бути декілька, що свідчить про наявність підприємницького стилю ведення бізнесу через гнучкість, динамічність та неформальні процедури прийняття рішень. Гнучкість і неформальність не дозволяють подолати всі проблеми зростаючого бізнесу через непередбачуваність і неузгодженість дій виконавців. На певному етапі росту організації неформальні механізми перестають працювати внаслідок того, що зростання бізнесу супроводжується зростанням кількості координаційних трансакцій. Виникає потреба у формалізації управлінських процесів, що породжує дилему професіоналізму, або усвідомлення підприємцем-власником-менеджером того факту, що складність бізнесу суттєво виросла і йому бракує професійних знань для успішного управління організацією. Рішенням буде вибір про передачу бізнесу в управління професійному менеджеру, або суттєве підвищення рівня професійних знань.

При виникненні дилеми професіоналізму найчастіше обирається проміжний варіант вирішення проблеми, коли професійні менеджери очолюють окремі напрямки діяльності, а усунення функціональних розбіжностей в управлінні реалізується через колективний управлінський орган. Підприємець-власник-менеджер зберігає за собою функції менеджера, обіймаючи посади генерального директора і голови правління, проте з часом йому доводиться делегувати свої функції професійному менеджеру, залишаючись лише підприємцем-власником.

Трансформація грошових потоків у частку ринку (стадія юності), створює для організації проблему, що має назву «дилема власника», яка пов'язана з потребою у значних фінансових ресурсах для підтримання росту. Перший варіант – фінансувати ріст необхідними темпами, враховуючи обмеження і стратегічні небезпеки позичкового капіталу, залучаючи для підтримання росту кошти в формі власного капіталу. Цей вибір зменшує владу підприємця-власника над бізнесом, оскільки незалежно від способу емісії з'являються інші акціонери і доводиться шукати компроміс різних інтересів. Другим варіантом поведінки є залишатися єдиним власником, що може зумовити зниження темпів росту та частки компанії на ринку. Такий варіант загрожує поглинанням

крупнішою компанією, або спостерігається потяг до обслуговування специфічних сегментів ринку, якими не цікавиться великий бізнес.

На стадії розквіту організації підприємець-власник, повинен суттєво трансформувати свої цілі. Виникає дилема інвестора, яка пов'язані із трансформацією підприємця-власника на ринку товарів і послуг у підприємця-інвестора. Результатом такої трансформації може стати відмова від контролю над власною компанією і прихід до її лав «рядових» акціонерів. На цьому етапі підприємець-власник зацікавлений у створенні ефективної ради директорів та системи корпоративного управління, здатної контролювати дії менеджменту і сприяти зростанню вартості компанії. На цій стадії основний процес – це трансформація ринкових можливостей у нарощення інвестиційної або економічної вартості бізнесу.

У рамках логіки теорії життєвих циклів організації є досить серйозна причина, що змушує підприємця-власника «вийти з гри» до моменту завершення стадії розквіту, враховуючи, що розквіт – це остання стадія, на якій з високою ефективністю створюється інвестиційна вартість. Далі настає стабільність, що характеризується нижчими ризиками, але й нижчою дохідністю. Всі подальші стадії пов'язані зі спадом і, як наслідок, зниженням інвестиційної вартості. Ризики втрати капіталу на цих стадіях доцільніше розділити з якомога більшою кількістю інвесторів.

Дослідження різних аспектів внутрішнього середовища підприємства викликає необхідність оцінки організаційної культури для стратегічного управління підприємством. Діагностика організаційної культури включає вибір тих аспектів діяльності підприємства, яким варто приділити пильну увагу, на підставі чого буде здійснюватися пошук методів та підходів її оцінки, що дозволить визначити не тільки ефективність внутрішньої побудови організаційної структури та цінності персоналу, але й надає можливість виявити сильні і слабкі сторони підприємства у побудові взаємодії із зовнішнім середовищем на підставі розробки інструментів ведення конкурентної боротьби [8–10].

Оцінка організаційної культури відбувається в контексті спільного розвитку підприємства відповідно до стратегії і поставлених цілей, а також загальних цінностей та сполучення індивідуальних цінностей персоналу, необхідність підтримувати ефективну діяльність підприємства, що ускладняється постійними змінами в житті кожної людини та господарської діяльності будь-якого підприємства. Враховуючи зазначене, можна стверджувати, що зміни стають невід'ємною умовою існування, а діагностика організаційної культури для підприємства набуває нового значення.

У роботах різних авторів можна зустріти різноманітні підходи до діагностики організаційної культури. Таким може бути етнографічне дослідження, що ґрунтується на осмисленні історичного процесу розвитку різних етносів, їх соціальної мотивації, ролей, функцій. Неформальні відносини як культурний феномен розглядаються в аспекті вивчення трудових відносин «радянського» типу, що дозволяє компенсувати недоліки системи формалізованих правил, а «зовнішні» норми роботи адаптувати до «внутрішнього» середовища виробничого процесу. Деякі дослідження ґрунтуються на спеціальним чином згрупованих та забезпечених аналітичними коментарями підходах, за допомогою яких дослідник ототожнює себе з господарською діяльністю підприємства, в якості аналітика-спостерігача подій та емоційного учасника.

Нажаль такий метод є тривалим і трудомістким. Більш раціональними способами дослідження є експериментальний метод і клінічне дослідження, що ґрунтуються на спільній аналітико-дискусійній діяльності представників досліджуваного підприємства та сторонніх осіб, здійснюючих діагностику, і спрямовані на виділення основних цінностей, норм; визначення основних перешкод і пошук шляхів їх подолання. При використанні такого методу сторонній фахівець у діагностиці організаційної культури може не розглядати її приватні аспекти, а спиратися на серійність контактів і спільність пошуку дослідника і зацікавлених осіб, які є носіями інформації і втілюють певні аспекти організаційної культури. В основі методу покладено вивчення детальної характеристики організаційної культури, що нівелює суб'єктивний фактор у подоланні особистісних бар'єрних перешкод в усвідомленні основних цілей підприємства та зрозуміти основні цінності, характерні для організаційної культури підприємства.

Іншим різновидом дослідження є кваліметричний метод до оцінки корпоративної культури, який дозволяє визначити вагу й оцінку окремих властивостей та дозволяє оцінити поточний стан організаційної культури, визначити вектор її розвитку. Метод складається із структуризації якісних параметрів корпоративної культури і виділення складових властивостей її якості; побудови блок-схеми якості, що відображає ієрархію і взаємозв'язки окремих властивостей; побудови моделей, які пов'язують комплексні показники з показниками окремих властивостей, трансформації розробленої блок-схеми у дерево властивостей; проведення експертного визначення ваги властивостей на кожному рівні ієрархії; проведення оцінки групою експертів кожної з властивостей, з використанням різних способів отримання інформації; розрахунку

узагальненого показника якості корпоративної культури. Кваліметричний метод є складним та трудомістким, але дозволяє структурувати явище, визначити його тип, структуру і взаємозв'язки між елементами. Для оцінки організаційної культури може бути застосований метод складання профілю культурного розриву, який дозволяє визначити різницю між бажаним і реальним станом організаційної культури на підприємстві [7–12].

Обмеженість існуючих способів оцінки організаційної культури пов'язана з тим, що вони дозволяють вивчити її лише на рівні окремих працівників і не враховують вплив національної культури, організаційної культури структурних підрозділів і всього підприємства. Д. Мацумото розрізняє три рівні організаційної культури:

- індивідуальний (проявляється в тих культурах, які привносяться індивідами у виробничий простір з того культурного середовища, у якому вони вирости й пройшли процес соціалізації);

- інтраорганізаційний (містить у собі експліцитні й імпліцитні правила, що упорядковують загальні повсякденні практики такі, як політика, сфера людських відносин стосовно заробітної плати, підвищень, а також неписані правила із приводу відносин між керівництвом та підлеглими);

- інтерорганізаційний (полягає у взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем і включає національне і міжнародне законодавство, що регулює діяльність у комерційній сфері, а також неформальні правила у процесі господарської діяльності) [13].

К. Камероном і Р. Куїнном запропоновано інструмент оцінки організаційної культури, що передбачає оцінку організаційної культури за показниками, на підставі яких будується профіль культури підприємства, оскільки для одержання змістовного профілю організаційної культури необхідно акцентувати увагу на деяких аспектах діяльності підприємства. Виділяються такі типи організаційної культури, через які проходить будь-яке підприємство: кланова культура (підприємство фокусує увагу на гнучкості в прийнятті рішень всередині підприємства, турботі про працівників та доброму ставленні до споживачів); адхократична культура (підприємство фокусує увагу на зовнішніх позиціях у поєднанні з високою гнучкістю та індивідуальністю підходів до працівників); ієрархічна культура (підприємство фокусує увагу на внутрішній підтримці у поєднанні з необхідною стабільністю та контролем); ринкова культура (підприємство фокусує увагу на зовнішніх позиціях у поєднанні з необхідною стабільністю та контролем) [14].

Основними аспектами діагностики організаційної культури є: постановка цілей, визначення завдань, розробка методик і підходів до діагностики, оцінка організаційної культури, результати оцінки, на підставі яких розробляються інструменти пливучу (рисунок).

В якості стратегічних цілей формування і розвитку організаційної культури можуть виступати мінімізація витрат на реалізацію стратегії; максимізація ефекту від реалізації стратегії; досягнення цілей організаційної культури; поліпшення показників результативності діяльності організації; досягнення інших цілей.

Інструмент оцінки організаційної культури використовує комплекс конкурентних цінностей і приєднується до фундаментального каркаса, в рамках якого персонал отримує, інтерпретує й узагальнює інформацію у вигляді власних висновків: важливі характеристики підприємства; загальний стиль лідерства; стиль управління найманими працівниками; механізми, які дозволяють досягти єдності підприємства; стратегічні цілі; критерії успіху.

Методи діагностики організаційної культури можна трансформуються у три стратегії її виміру, розроблені з урахуванням таких підходів:

- метафоричний підхід (використовуються зразки зовнішніх проявів культури, виявляється вплив організаційної культури);
- холістичний підхід (передбачає безпосереднє заглиблення в організаційну культуру підприємства з метою її вивчення);
- кількісний (використовує анкетування або співбесіди для оцінки конкретних проявів організаційної культури) [14].

Неможливість формалізації практичної діяльності передбачає врахування якісних чинників при певній невизначеності вихідної інформації, а також можливі наслідки рішень та багатокритеріальність при оцінці наявних альтернатив, робить необхідним застосування так званого неформального аналізу.

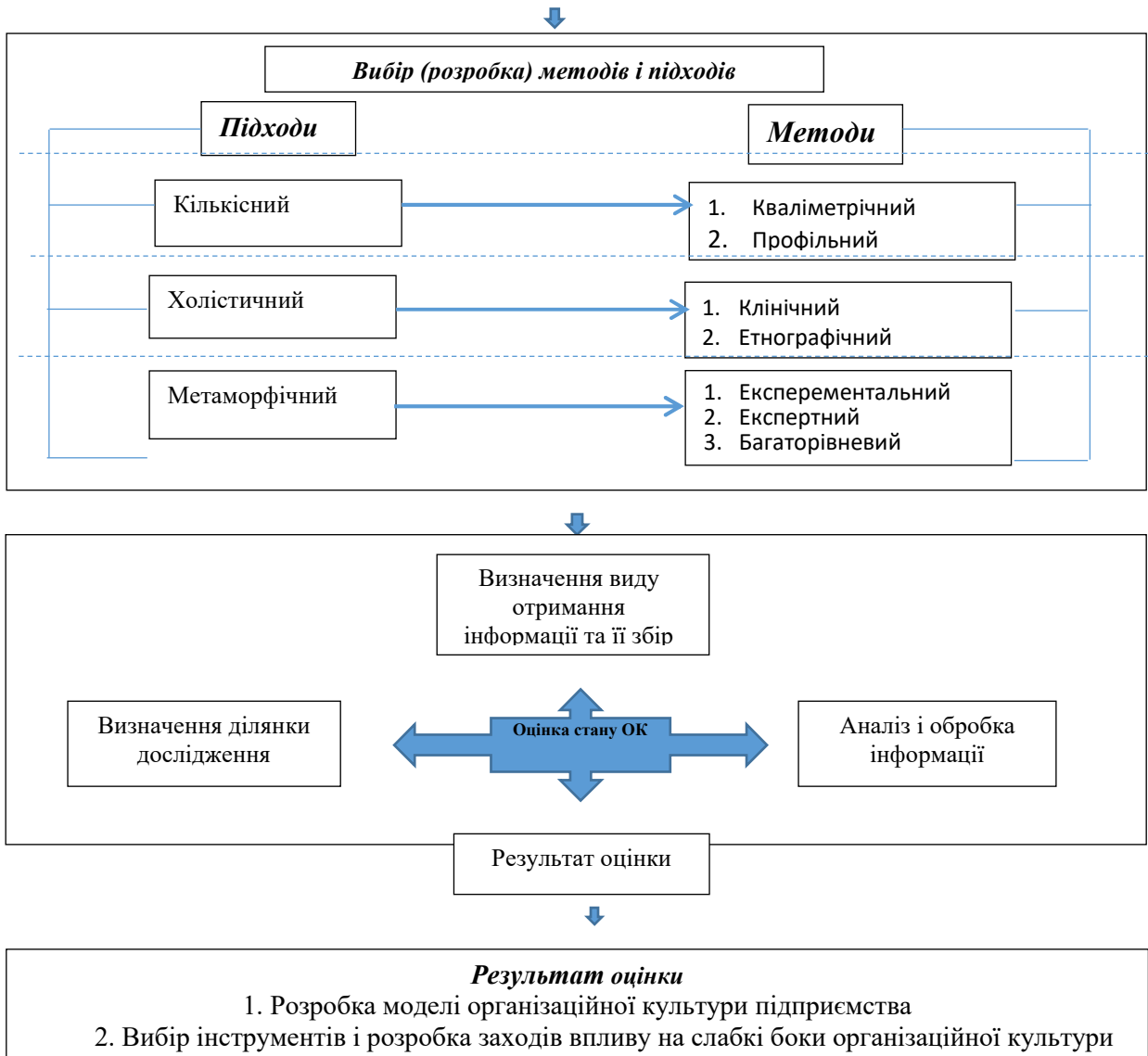
Вибір однієї з можливих альтернатив, як умови прийняття вірного рішення, вважається постійним атрибутом економічного життя людини, тому важливість застосування методів неформального аналізу з метою пізнання явищ і процесів в корисних цілях є беззаперечним. Прагнення знайти засоби підвищення ефективності та достовірності неформального аналізу з метою логічної завершеності звужує діапазон використання в наслідок суб'єктивного та інтуїтивного підходів.

Важливим засобом об'єднання формального та неформального методів аналізу є імітаційне моделювання. Але існують і досить прості



методи поєднання до яких відносять метод експертних оцінок. Залучення експертів обумовлено перш за все відсутністю вимірювальних приладів, а також складністю досліджуваних явищ, відсутністю необхідних обсягів достовірної інформації та суб’єктивністю досліджуваних характеристик.

Постійно зростаюча складність управління соціально-економічними процесами та явищами, їх динамічність при обмеженості необхідної для аналізу інформації робить експертизу одним із засобів зменшення ризику прийняття помилкового рішення.



### Алгоритм оцінки організаційної культури на підприємстві [14]

Серед видів експертних оцінок виділяють:

- кількісні, які відповідають об’єктивним замірам об’єктивних показників і здійснюються за певною бальною шкалою. Оцінки за балами поділяються на два види. До першого відносять такі, що при певних критеріях і еталонах дозволяють визначити величину бала оцінки;
- другий вид бальних оцінок застосовується при відсутності не лише загальноприйнятих еталонів, але й єдиного об’єктивного критерію, суб’єктивним віддзеркаленням якого є оцінка. У таких випадках розбудовують порядкову шкалу, яка дозволяє порівнювати характеристики об’єкту дослідження;
- третій вид оцінки – ранжування: упорядкування множини об’єктів відповідно до зменшення або збільшення їх значимості.

У процедурі пошуку об’єкта користуються таким видом оцінки, як попарне порівняння, або визначення переваги одного об’єкта над іншими у кожній парі. Для аналізу кількісними методами якісної експертної інформації використовують вербально-числові шкали, серед яких найбільш поширеною є шкала Харінгтона (шкала відповідності вербальних оцінок). В разі коли бальні оцінки проаналізовані як кількісно, так і якісно, то за умов тотожності з великою мірою надійності можна стверджувати, що результати є об’єктивними.

При кількісному підході бальні оцінки  $x_{ij}$ , які виставляє  $i$ -му об’єкту  $j$ -ий експерт можуть бути проаналізовані по-різному. В разі коли експерти мають однакову компетентність, користуються груповою оцінкою  $x_i$ :

$$x_i = \frac{1}{n} \sum_j x_{ij} \quad (j = \overline{1, n}) \quad (1)$$

( $n$  – кількість експертів)

Якщо є необхідність врахування компетентності, об’єктивності, інформованості експертів, то вводяться так звані вагові коефіцієнти компетентності  $q$  для кожного  $j$ -го експерта. Тоді групова оцінка  $x_i$   $j$ -го об’єкта обчислюється за формулою:

$$x_j = \sum_o q_j x_{ij} \quad (j = \overline{1, n}) \quad (2)$$

В випадку, коли досліджуваний показник являється надто складним для безпосередньої оцінки в ньому виділяються складові, кожна з яких стосується певної характеристики досліджуваного показника. Оцінка визначається показником з трьох індексів:  $x_{ijk}$  – оцінка  $i$ -го об’єкта  $j$ -им експертом за  $k$ -ою ознакою. Використовується ще одна величина:  $Z_{kj}$  –

оцінка значимості  $k$  – ої ознаки  $j$ - им експертом. Оцінка значимості  $k$  – ої ознаки  $Z_k$  обчислюється таким чином:

$$Z_k = \sum_o q_j Z_{kj} \quad (j = \overline{1, n}) \quad (2.4)$$

оцінка  $x_j$   $i$  – го об’єкта:

$$X_i = \sum_j \sum_k Z_k q_j X_{ijk} \quad ((j = \overline{1, n}); k = (\overline{1, m})) \quad (2.5)$$

( $m$  – число досліджуваних ознак).

При виконанні експертиз й аналізі експертної інформації використовується і такий спосіб оцінки, як ранжування, під яким розуміють таку послідовність упорядкування оцінок об’єктів, за якої міра досліджуваної якості змінюється монотонно з урахуванням рівноцінності деяких об’єктів. Мірою якості може бути бальна оцінка, яка відбиває суб’єктивну оцінку експерта [15].

В деяких сферах життєдіяльності знайдені, перевірені й тривалий час застосовуються прості, ефективні й доступні кожному прийоми відвернення небажаних наслідків діяльності людини. Серед родових типів діяльності людини, яка є інтегральною єдністю, виділяють (поряд із реформаторською, пізнавальною, комунікаційною та естетичною) ціннісно-орієнтаційну. Кожна жива система складається з множини елементів й зв’язків. Вона може розглядатися як відношення перетворення між елементами, – тобто зв’язок на основі дії, в результаті чого породжуються нові елементи. Протиріччя, виявлені вже в межах розуміння таким чином моделі, виступають у якості реального фактора породження внутрішніх оцінок заперечуваного (погано) і привабливого (добре) типу, що є генератором відповідних дій.

Загальна схема реалізації ситуаційного підходу будь-якої операційної системи повинна включати: визначення ситуації та її структуризацію; оцінку ситуацій; характеристику експертів-спеціалістів; знакове моделювання ситуацій; ефективність, традиційне та комп’ютерне оцінювання; досвід оцінно-ситуаційного підходу; формулювання пропозицій щодо удосконалення функціонування досліджуваного процесу на основі даних, отриманих за допомогою експертного оцінювання. Організаційно-управлінські ситуації являють собою часовий зріз функціонування системи чи процесу з їх внутрішніми та зовнішніми взаємозв’язками, навколишнім середовищем. Вони характеризують

побудову й ведення виробництва та його обслуговування, а також відносини, і за яких умов вони складаються [16].

**Висновки.** Процес вибору раціональної стратегії формування та розвитку організаційної культури повинен здійснюватися, ґрунтуючись як на якісних показниках, виражених у вербальній формі, так і на кількісних показниках. Здійснення і реалізація процесу формування та розвитку організаційної культури вимагає визначення загальних напрямків розвитку культури, з урахуванням того, які зміни будуть проводитися, які цілі переслідує організація змінюючи свою культуру. Для кожного конкретного підприємства важливим є вибір найбільш раціональної стратегії формування та розвитку організаційної культури, що складається з окремих етапів, які включають визначення типу та оцінки рівня існуючої організаційної культури. Їх послідовне здійснення враховує виявлення та визначення переваг і недоліків існуючої організаційної культури; визначення напрямків і складу змін в організаційній культурі; визначення методу та вибір раціональної стратегії змін в організаційній культурі; розробка та реалізація програми необхідних змін, а також контроль за виконанням обраної стратегії.

**Бібліографічний список:** 1. Перебийніс В.І. Організаційний розвиток підприємств: теоретичні та практичні аспекти: монографія / В.І. Перебийніс, А.В. Світлична. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 216 с. 2. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные М., 2009. [Электронный ресурс] [2012]. Режим доступа: [http://lib100.com/book/management/mismanagement\\_styles.pdf](http://lib100.com/book/management/mismanagement_styles.pdf). 3. Горлачук В.В. Економіка підприємства. Навчальний посібник / В.В. Горлачук, І.Г. Яненко. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344с. 4. Филонович С.Р. Использование моделей жизненного цикла организаций в процессе организационной диагностики // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – 21 с. 5. Ивашковская И.В. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации / И.В. Ивашковская, Г.Н. Констатинов, С.Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 4. – С. 19–34. 6. Світлична А.В. Концепція життєвого циклу в контексті теорії організації / А.В. Світлична // Вісник ХНТУСГ. – 2009. – № 90. – С. 183–189. 7. Широкова Г.В. Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования / Г.В. Широкова, О.Ю. Серова // Весник Санкт-Петербургского университета. – 2006. – Сер. 8. – Вып. 1. – С. 3–27. 8. Гуиньяр Франсис Ж. Преобразование

организации / Франсис Ж. Гуиняр. – М.: Дело, 2000. – 360 с. 9. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. в 2 кн. – М., 1989. – 655 с. 10. Латфуллин Г.Р. Организационное поведение / Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова. – М.: Айрис-пресс, 2002. – 432 с. 11. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с. 12. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О.Г. Тихомирова. – СПб.: ИТМО, 2008. – 148 с. 13. Мацумото Д. Психология и культура. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2002. – 416 с. 14. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с. 15. Ульянченко О.В. Дослідження операцій в економіці: підручник для студентів вузів / О.В.Ульянченко, П.Т. Щербаков / Харьк. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Харків: Гриф, 2002. – 580 с. 16. Бесєдін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник / М.О. Бесєдін, В.М. Нагаєв. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.

**Г.П. Пасемко, Ю.Ю. Волошин. Усовершенствование управления развитием предприятия с помощью теории жизненных циклов.** Предложен механизм управления развитием предприятий как процесс совершенствования формальной организации через достижение соответствия между организационной и управленческой структурами, неформальной организацией и организационной культурой и ее стратегией, с учетом факторов среды обитания в соответствии целям и задачам предприятия.

**Ключевые слова:** организация, организационное развитие, жизненный цикл, внутренняя среда, внешняя среда, методы диагностики.

**G.P. Pasemko, J.J. Voloshin. Improvement enterprise development management theory with assistance life cycles.**

Enterprise is a form of sociocultural life systems which is cyclic. In systems theory under the life cycle is understood the period from the origin of the system to its destruction. In the basis of enterprise's stages of the life cycle selection it is assigned the value of two enterprise's parameters - flexibility and controllability. During the study of connection between the company's development, the stage of its life cycle and efficiency, there is a close connection, arising from the fact that there are no clear indicators of transition from one life cycle stage to another; the duration of the stages are not clearly

defined, because each company it can be specific, but in any case, the company passes all these stages; with sufficient conditionality life cycle can be grouped in two stages - the growth and the aging.

Under the classic life cycle is considered the one, which emits stages of creation, growth, maturity and decline. Consideration of the macro and micro factors impact on the formation of the life cycle of the enterprise is the main prerequisite for its market stability.

Evaluation of organizational culture occurs in the context of joint enterprises development in accordance with the strategy and goals, as well as common values and individual values of staff, the necessity to maintain efficient activity of the company, which is getting complicated by constant change in every human life and economic activities of any company.

There are various approaches of organizational culture diagnostic - ethnographic research based on understanding of the historical process of development of different ethnic groups, their social motivation, roles, functions. Informal relationships as a cultural phenomenon are considered in terms of employment study of «soviet» type that can compensate the deficiencies of formal rules and «external» rules can be adapt to the «internal» environment of the production process. Some studies are based on a specially grouped and provided by analytical commentary approaches with the help of which the researcher identifies himself with the business activities of the company, as an analyst and observer of events emotional participant.

For each enterprise it is important to choose the most rational strategy of organizational culture formation and development, consisting of separate stages, which include definition of the type and valuation of the existing organizational culture level. Their consistent execution allows detection and identification of strengths and weaknesses of the existing organizational culture; determination of trends and changes in the organizational culture; determine the method of selection and rational strategy changes in the organizational culture; develop and implement of programs needed changes and monitor the implementation of the chosen strategy.

**Key words:** organization, development management, assistance life cycles, environment, diagnostic methods.

*Стаття надійшла до редакції 05.01.2016 р.*