

**Рецензенти:**

**Кінаш І.П.** – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і адміністрування Івано-Франківського Національного університету нафти і газу;

**Фігурка М.В.** – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного менеджменту і маркетингу Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту ТНЕУ.

*УДК 005.33:005.41*

*ББК 65.291.21-97*

*Полянська А. С.*

**ДЕТЕРМІНАНТИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ**

Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і газу,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра менеджменту і адміністрування,  
79019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15,  
тел.: 034223557,  
e-mail: parvs@ukr.net

**Анотація.** В статті висвітлюються теоретичні засади дослідження життєвого циклу підприємства, можливості використання даної концепції для вирішення сучасних завдань розвитку. Розглянуто детермінанти переходу підприємства із одного етапу на інший, що дозволяє краще зрозуміти умови його функціонування та ідентифікувати чинники, що впливають на життєздатність підприємства та тривалість етапів ЖЦО. Запропоновано технології управління на різних етапах ЖЦО.

**Ключові слова:** підприємство, розвиток, життєвий цикл організації, детермінанти, нафтогазова компанія

*Polyanska A.S.*

**DETERMINANTS OF ENTERPRISES LIFE CYCLE IN MODERN CONDITIONS OF DEVELOPMENT**

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Management and Administration,  
Karpatska Str., 15, Ivano-Frankivsk,  
76019, Ukraine,  
tel.: 034223557,  
e-mail: parvs@ukr.net

**Abstract.** In the article the theoretical basis of organization life cycle research as well as the particularly of the organization life cycle concept implementation for solving of modern targets of enterprises and organizations development are highlighted. The determinants of one life cycle stage transformation to the other at the enterprises, that allows to better understand the conditions of its functioning and to identify factors that affect the viability of the company and its duration, are considered. Management technologies at different stages of organizations life cycle are proposed.

**Key words:** enterprise, development, organizations life cycle, determinants, Oil and Gas company

**Вступ.** Розвиток сучасних підприємств базується на визначених концептуальних положеннях – системі методів, заходів, економічних інструментів, способів дій для практичної реалізації господарських завдань. Нині теорія менеджменту володіє широким спектром концептуальних засад розвитку організацій, і найбільша роль відводиться тим

концепціям, які дозволяють змінити чи пристосувати їх діяльність до змін і вимог внутрішнього і зовнішнього середовища. Концепція життєвого циклу організації (ЖЦО) розглядає підприємство у постійному русі на шляху до досягнення поставлених цілей. Підприємство як органістична структура на цьому шляху проходить кілька етапів, які називають етапами життєвого циклу організації. Конкретний етап характеризує стан, в якому знаходиться підприємство та визначає потенціал його майбутнього розвитку. Відтак приймаючи рішення важливо враховувати особливості кожного етапу ЖЦО, а це, своєю чергою, вимагає дослідження детермінант, які впливають на результати діяльності підприємства та визначають напрям та тривалість руху в межах ЖЦО.

Науковці пов'язують сучасний розвиток підприємств із стадіальним циклом, який характеризує перехід людства від індустріальної до постіндустріальної стадії цивілізації, становлення інформаційного технологічного способу виробництва, якісно нові форми власності – власності на знання, тобто інтелектуальну власність, а також істотну зміну становища людини на виробництві й у суспільстві [1, с. 5–7]. Циклічний розвиток досліджують через малий цикл розвитку підприємства, що визначається оновленням основного капіталу та великий цикл, пов'язаний зі становленням нового технологічного укладу, нової технологічної основи виробництва, переходом до нової системи виробничих відносин, фундаментальними змінами в економіці, суспільстві. Таким чином, формування життєвого циклу окремої організації відбувається під впливом багатьох детермінант та охоплює визначені етапи, які відрізняється тривалістю та результативністю управління. Запропоновані в межах концепції ЖЦО моделі управління дають системне уявлення про організаційні проблеми та можливі шляхи їх вирішення, дозволяють прогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій, а отже, дають можливість підготуватися до них належним чином. Такі моделі детально описують, що відбувається усередині організації, виявляють залежності та визначають відхилення, що допомагає менеджерів зосередитися на вирішенні реальних проблем.

Концепція життєвого циклу організації з'явилася в 60-і рр. XX сторіччя. У рамках концепції існує кілька теорій, що виділяють різну кількість стадій розвитку організації. На сьогодні розроблено значний перелік моделей життєвого циклу організації, що дозволяють розглянути цей процес через низку основних етапів, які проходить підприємство у процесі свого розвитку та визначити детермінанти, що впливають на їх зміну. Дослідники розглядають широкий спектр детермінант, які трансформують один етап розвитку організації у інший. Зокрема, Й. Шумпетер циклічний рух пов'язував із «спричиненої бумом економічної ситуації, відповідною поведінкою бізнесменів, порушенням рівноваги й реакції на неї, зміною умов і вдалого чи невдалого пристосування до них» [2, с. 230]. Л. Грейнер виділив п'ять основних детермінант побудови моделі організаційного розвитку, зокрема: вік організації; розмір організації; етапи еволюції; етапи революції; темпи зростання галузі [3]. Р. Квін і К. Камерон, досліджуючи критерії ефективності організації, особливу увагу звертали на детермінанти розвитку організації на ранніх етапах її життєвого циклу, оскільки зміни в життєвому циклі нових організацій відбуваються швидше. На ранніх етапах розвитку організацій науковці у своїх дослідженнях виділили такі детермінанти ефективності: раціональна ціль, відкриті системи, людські відносини і внутрішні процесні моделі [4].

Розвиваючи ідеї Л. Грейнера, Іцхак Адізес описує процеси, які відбуваються усередині організації, виявляє закономірності їх розвитку, що дозволяє менеджерам приймати рішення, які відповідають віку і рівню розвитку організації [5]. Р. Дафт, досліджуючи життєвий цикл фірми, яка починає своє функціонування на ринку, зазначив, що нова фірма проходить через декілька стадій, кожна з яких вимагає від підприємця особливих управлінських навиків щодо вивчення ринку, використання його переваг та підтримання гнучкості і підприємницького духу у часи спаду [6].

Грунтуючись на досвіді управлінського консультування, російські дослідники і консультанти Е. Емельянов і С. Поварніцина розглядають життєвий шлях організації в бізнесі з соціокультурної точки зору на основі врахування системи взаємин між співробітниками, організацією і зовнішнім середовищем [7]. З точки зору виділення

основних об'єктів інвестування заслуговує на увагу підхід до розгляду життєвого циклу підприємства на основі врахування стану, яке підприємство займає на ринку в порівнянні з іншими аналогами у галузі. Цей підхід використовують у виборі інвестиційної стратегії розвитку підприємства, беручи до уваги такі стадії його розвитку як: ембріональна, зростаюча, зріла, старіюча [8, с. 659].

Таким чином, існують відмінності у підходах різних авторів до виділення детермінант життєвого циклу організації. Зокрема, одні дослідники ототожнюють поняття життєвого циклу підприємства з поняттям тривалості життя підприємства, що залежить від ефективності управління, тоді як інша частина стверджує, що тривалість життя підприємства залежить від соціальних, економічних та організаційних чинників [9, 10, 11, 12].

**Постановка завдання.** Попри зацікавленість до тематики ЖЦО недостатня увага приділяється аналізу впливу внутрішнього середовища підприємства (зокрема, організаційної структури управління, стратегічних та оперативних цілей, організаційної культури, технологій управління) на кожну із стадій життєвого циклу підприємства. Докладніше вивчення цього питання, на нашу думку, дасть можливість краще зрозуміти суть та характер процесів, зумовлених циклічним розвитком підприємства, а також обґрунтовано підійти до пошуку управлінських технологій підвищення ефективності підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. Відтак на сьогодні важливо визначити, які детермінанти впливають на формування етапу життєвого циклу підприємства та його тривалість.

Дослідження теоретичних засад застосування концепції життєвого циклу організації з метою обґрунтування технологій управління підприємством вимагає вивчення таких питань: характеристики особливостей життєвого циклу підприємств; виділення детермінант, які впливають на формування життєвого циклу організації; обґрунтування управлінських рішень, які приймаються на різних етапах життєвого циклу підприємств із врахуванням галузевої специфіки його діяльності.

**Результати.** Життя організації подібне до життя людини і проходить такі ж етапи життєдіяльності. Як показує практика, тільки 20 % компаній залишаються на ринку після двох років по створенню, інші ж зникають. А із переліку компаній, які десять років тому посідали ведучі рейтинги в журналі Fortune, 50 % уже не існує [13, с. 85]. Для оцінювання та кращого розуміння, на якому етапі життєвого циклу знаходиться підприємство та які управлінські рішення необхідно приймати щодо підтримання чи змін стадії його розвитку важливо виділити ті чинники, які впливають на тривалість життєвого циклу організації та його зміну. Ми характеризуємо їх як детермінанти (детермінанта – від лат. *determinantis* – той, що визначає, обмежує – причина, що визначає виникнення явища). Детермінанти життєвого циклу підприємства – чинники, рушійна сила, умови, що визначають динаміку життєвого циклу підприємства.

Досліджуючи розвиток підприємств, необхідно звернути увагу на те, що підприємства є формою організацій, що характеризуються різними цілями, можливостями, потенціалом розвитку. Промислове підприємство як об'єкт дослідження процесу розвитку вимагає особливої уваги, оскільки виступає первинною і основною ланкою організації виробничо-господарської діяльності, що формує матеріальні блага і є рушієм соціальних, економічних, суспільних орієнтирів і мотивів. Практично кожне українське підприємство вирішує проблему вибору напрямку та шляху свого подальшого розвитку. Цей вибір найчастіше пов'язують із підтриманням його життєздатності і дуже рідко – із прагненням досягнути якісних змін. Така тенденція і зумовлює ту обставину, що життєвий цикл більшості вітчизняних підприємств не перевищує п'яти років. Однією із причин такої ситуації є те, що підприємства не можуть запропонувати товари і послуги, що відповідають вимогам часу. Проте саме підприємство може виступати рушійною силою інноваційних перетворень. Як зазначав Й. Шумпетер, "... Нововведення в економічній системі зазвичай не відбуваються так, що перші нові потреби постають спонтанно серед споживачів, а потім виробничий апарат швидко перелаштовується під їх тиском. Ми не заперечуємо існування цього зв'язку, але сам виробник зазвичай ініціює економічну зміну і, якщо потрібно, навчає споживачів" [2,

с. 74]. Таким чином, підприємства потенційно спроможні, створюючи нову якість, впливати на споживача, формуючи попит на новачіну продукцію та послуги. Проте застосовуючи стандартні технології управління на різних етапах життєвого циклу, підприємства отримують різні результати, які не завжди є очікуваними і бажаними. Для вибору оптимального рішення щодо управління на певному етапі ЖЦО науковцями визначено та обґрунтовано систему практичних дій, які відповідають ідентифікованим етапам життєвого циклу підприємства. Інтерес до розглянутого підходу для вибору управлінських процедур на різних етапах життєвого циклу підприємства викликаний тим, що дозволяє розглядати способи вирішення ситуацій із врахуванням широкого діапазону управлінських альтернатив (у різних сферах управлінської діяльності) із врахуванням стану підприємства на кожному етапі ЖЦО (табл. 1). Необхідно зазначити, що кожне промислове підприємство характеризується певною специфікою діяльності, що визначена галузевою належністю, ресурсним забезпеченням, специфікою управлінської діяльності, наявним потенціалом функціонування і розвитку. Сукупність усіх виробничих одиниць, які здійснюють переважно однакові або подібні види виробничої діяльності складає галузь, від розвитку якої залежить життєвий цикл окремого підприємства, що входить до її складу [14]. Відтак, ситуація для підприємств різних галузей, що знаходяться на тих же самих етапах життєвого циклу може суттєво відрізнятися, а отже вироблення рекомендацій потребує розгляду окремих випадків діяльності підприємств. Поява ознак, що є характерними для основних етапів розвитку підприємства, які представлено у табл. 1 може характеризувати стан переходу із одного етапу на інший. Розуміння цих детермінант є важливою компетенцією менеджера, що дозволяє йому вчасно реагувати на ситуації, що виникають у господарській діяльності.

Оскільки життєвий цикл підприємства охоплює декілька етапів, тривалість яких залежить від отриманого результату його діяльності, важливо визначити чинники, що впливають на ці результати та встановити взаємозалежність між даними показниками. Зазвичай, життєвий цикл організації моделюється на основі врахування двох визначальних параметрів: часового періоду функціонування підприємства і результатів його діяльності протягом даного періоду, що формалізується через показник доходу від реалізації продукції або прибутку підприємства.

Дослідимо життєвий цикл розвитку компанії НАК «Нафтогаз» на основі динаміки доходу від діяльності одного із секторів нафтогазової компанії, що дозволить оцінити взаємозв'язок результатів та рішень, які сьогодні приймає компанія у світлі реалізації реформ вітчизняного ПЕК та дозволить оцінити особливості управління на відповідному етапі ЖЦО із врахуванням галузевої специфіки.

На рис. 1 представлено динаміку основних показників, які характеризують результати діяльності сектору транспортування газу компанією НАК «Нафтогаз». Як видно із рис. 1 динаміка фактичного обсягу транзиту газу компанією є негативною, а зростання вартості транспортування газу дозволяє підтримувати доходи у даному секторі на незмінному рівні протягом 2010–2013 років. Така тенденція може слугувати інструментом управління за «слабкими сигналами» [15], яке передбачає відстеження та врахування так званих «слабких сигналів» про зміни у життєвому циклі підприємства і, орієнтуючись на ці сигнали, заздалегідь готувати відповідні альтернативні рішення.

Таблиця 1

Орієнтири основних сфер діяльності організації протягом еволюції стадій її розвитку

Сфери управлінської діяльності	Народження	Юнацтво	Зрілість	Застій	Готовність до виходу
<b>Програми</b>	Потреба у програмах виробництва, продажу і обслуговування; започатковуються прості програми, чіткі зобов'язання до сервісу постачання	Програми починають працювати на ринку, проводиться дослідження ринку, діяльність орієнтована на підвищення ефективності операцій, маркетингову діяльність	Програми орієнтовані на захоплення ринку	Організація втрачає бачення ринку, програми працюють головним чином, щоб привабити інвесторів; труднощі із наданням послуг і досягненням цілей	Орієнтованість на вирішення проблем, розгляд можливостей відновлення діяльності на основі інновацій
<b>Менеджмент</b>	Організація керується баченням засновника; невеликий штат, відчуття спільності та кооперації між працівниками; неформальні комунікації; відсутність або незначна ієрархія, неформальна структура	Зростання штату; усвідомлення необхідності стратегічного планування, управління персоналом, оптимізація бізнес-процесів; розробки системи адміністрування, формування політики, процедур, інструкцій	Розширення штату; найм професійних менеджерів; вертикальна ієрархія структура; формальні комунікації; делегування повноважень та чітка підзвітність	Фокус на індивідуальних програмах замість організаційних цілей, рішення, орієнтовані на короткостроковий прибуток, прагнення уникати ризиків, мало внутрішніх інновацій	Фокус на командній активності, використання матричних структур для вирішення проблем, інформаційна система в режимі реального часу інтегрується у щоденне прийняття рішень
<b>Правління</b>	Правління невелике, однорідне і вільно сформоване, члени правління схильні до волонтерства і обираються виконавчим директором, прив'язаність до місці, індивідуальний, підприємницький стиль	Нові члени правління – професіонали з досвідом, менша концентрація на операціях, більша – на плануванні і нагляді	Розмір правління і розрізненість зростає; основною функцією є нагляд; зростає роль залучення ресурсів; розвиток потужних та незалежних комітетів	Неспроможність і небажання щось змінювати, підозра до всього нового, залучення консультантів	Ключові члени можуть залишати роботу, експерти об'єднуються у міждисциплінарні команди для консультування виробничих підрозділів
<b>Адміністративна система (контроль)</b>	Неформальна управлінська інфраструктура; одночасна наявність декількох операційних розпорядників чи систем, орієнтація на ринкові результати	Нескладні операційні системи, нестабільні операції, визначення центрів витрат	Координація програм через формальне планування і звітність; наявність систем; формування центрів прибутку	Бюрократизація системи; домнують цілі короткострокового масштабу з гарантованим результатом, формування інвестиційних центрів	Слабкий внутрішній контроль, переважає соціальний контроль і самодисципліна
<b>Фінанси/ стимулювання</b>	Обмежені фінансові ресурси, малий бюджет/володіння	Розгляд вартості стає більш важливим; організація є капіталосною / мотивація працівників	Диверсифіковані потоки доходів; значні запаси готівки; благодійність / індивідуальні бонуси	Втрата фінансової підтримки; зниження дохідності і прибутку/ розподіл прибутків	Можливе банкрутство, субсидювання/командні бонуси

Примітка: складно на основі джерела [19]

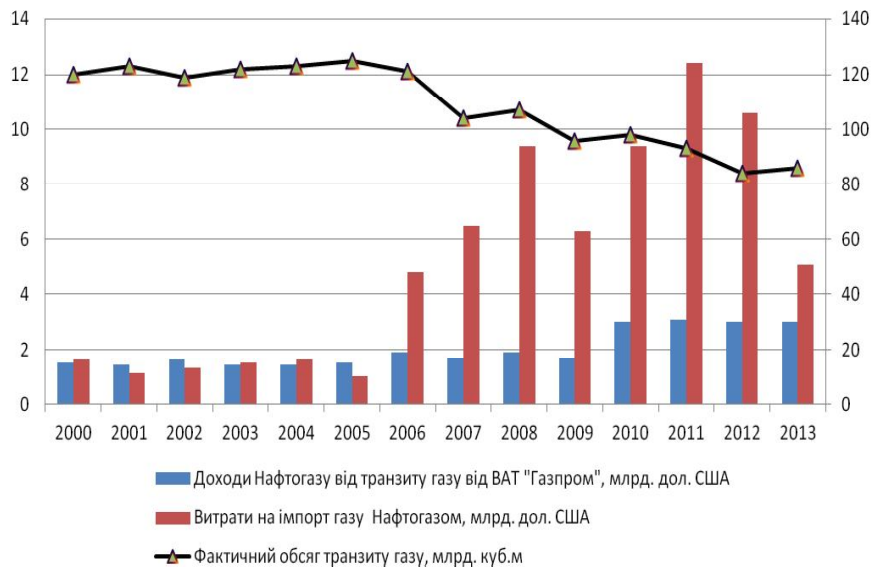


Рис.1. Динаміка основних показників діяльності НАК «Нафтогаз» Джерело: [16]

Поглиблене вивчення показників діяльності компанії у сегменті транспортування природного газу (табл. 2) засвідчує, що даний сегмент є потенційно перспективним, а отже заслуговує на увагу у контексті майбутнього розвитку компанії.

Таблиця 2

**Показники діяльності у сегменті транспортування природного газу**

Показники	2013	2014	Тенденція
Дохід, млн. грн.	30131	24171	↓
Валовий прибуток, збиток, млн. грн.	11696	9482	↓
Рентабельність (валовий прибуток (збиток)/дохід), %	39	39	-

Джерело: [17]

Зменшення доходів по даному сегменту в основному стало наслідком зменшення обсягу транспортування природного газу. Внаслідок політики Російської Федерації щодо транспортування вуглеводнів в обхід України, обсяг транспортування газу по контракту з Газпромом в 2014 році зменшився на 28 % порівняно з 2013 роком. В 2014 році частка транзиту природного газу з території Російської Федерації до країн ЄС через потоки «Блакитний» та «Північний», що йдуть в обхід газотранспортної системи України, за офіційними даними Газпрому зросла з 23 % до 35 %. Додатковим чинником зменшення обсягів транзиту газу стало падіння споживання газу в Європі, що частково пояснюється відносно теплим опалювальним періодом минулого року (як на початку, так і наприкінці 2014 року). Обсяги транспортування газу споживачам України також зменшились на 14 % порівняно з минулим роком в результаті економічної кризи та анексії АР Крим і військових дій на сході країни [17]. Таким чином, на сучасному етапі сегмент транспортування газу можна охарактеризувати як етап застою, а отже він вимагає нових рішень щодо розширення можливостей ведення бізнесу. Слід зазначити, що заходи, які реалізуються відповідно до програми розвитку компанії спрямовані на подолання недоліків, які є характерними для управління підприємством у період застою (див. табл. 1) Зокрема, на сучасному етапі компанія активно впроваджує системи контролю та управління ризиками [17]. Важливо, щоб рішення, які приймаються на даному етапі забезпечили відновлення економічного зростання за рахунок інноваційних рішень. Для прикладу може слугувати досвід Польщі, яка активно вирішує проблему зменшення залежності від російського газу. Польська газова

компанія PGNiG планує до 2022 року з'єднати Польщу і Норвегію новим газопроводом, який щорічно забезпечуватиме Польщу додатковими кількома мільярдами кубометрів газу. Річне споживання Польщею газу оцінюється в 16 млрд. кубометрів, при цьому на російський газ припадає 10,2 млрд. кубометрів [18].

Іншим, не менш важливим критерієм прийняття рішення є врахування детермінанти конкурентоспроможності на основі застосування технології бенчмаркінгу. Як було зазначено у статті, компанія НАК Нафтогаз у секторі транспортування знизилася обсяги транспортування внаслідок диверсифікації Росією шляхів транзиту російського газу до європейських країн. Окрім цього, на Півдні потенційним постачальником газу до Європи є азійські країни, що також створює для України конкурентні загрози. Відтак, важливо вивчати та в процесі реалізації змін у галузі враховувати чинники, що формуватимуть конкурентні переваги вітчизняного транспортного сектору, використовуючи ті можливості, які відкриваються перед Україною.

**Висновки.** Сучасне промислове підприємство – складна відкрита система, яка самостійно визначає напрями, шляхи та засоби досягнення цілей. Від рішень, які приймає підприємство залежить його стан (статичний чи динамічний), напрям руху та його тривалість. Протягом періоду функціонування підприємство послідовно проходить основні етапи, які можна визначити як зародження бізнес-ідеї, створення підприємства, його входження на ринок, адаптування до умов ринку, досягнення стабільності, занепад, переродження або закриття. Дослідження процесу розвитку підприємств на основі дослідження його життєвого циклу забезпечує цілеспрямовану зміну цілей, властивостей, структури і форм діяльності об'єкта відповідно до змін умов господарювання та особливостей взаємодії із зовнішнім середовищем. Основне завдання – вибрати технології управління, які б відповідали характеристикам етапу життєвого циклу. Такий підхід дозволяє прогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій, а значить дає можливість підготуватися до них належним чином.

Необхідно зазначити, що кожне промислове підприємство характеризується певною специфікою діяльності, що визначена галузевою належністю, ресурсним забезпеченням, специфікою управлінської діяльності, наявним потенціалом функціонування і розвитку, етапом життєвого циклу. Проте теорія і практика менеджменту розробила технології управління, що відповідають відповідному етапу ЖЦО і дозволяють пристосуватись до змін з урахуванням внутрішніх сильних сторін організації та її зовнішніх можливостей. Подальших досліджень вимагає питання дослідження передумов застосування технологій управління на відповідному етапі життєвого циклу підприємства.

1. Чухно А. А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи подолання / А. А. Чухно // *Економіка України*. – 2010. – № 1 (578). – С. 4–13.
2. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й. А. Шумпетер; пер. з англ. В. Старка. – К. : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. – 242 с.
3. Larry E. Greiner. Evaluation and revolution as organization grow. *Garvard Business Review*, July-August 1972, pp. 37–46.
4. Quinn, R. E., & K. S. Cameron. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence // *Management Science*. – 1983. – Vol. 29. – No. 1 (Jan.). – pp. 33–51.
5. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
6. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Р. Дафт ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2006. – 864 с.
7. Емельянов Е. Н. Психология бизнеса / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварнищина. – М. : АРМАДА, 1998. – 511 с.
8. Савчук В. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент / В. Савчук. – К. : Максимум, 2005. – 884 с.
9. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

10. Поплавська Ж. В. Сутність життєвого циклу підприємств та фактори, що впливають на його формування / Ж. В. Поплавська, Т. В. Доненко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – № 18.8. – С. 169–175.
11. Гриньова В. М. Дослідження сутності управління змінами в забезпеченні циклічного розвитку підприємств / В. М. Гриньова, Ю. І. Гребнева. – Бізнес-Інформ. – 2013. – № 12. – С. 249–254.
12. Наливайченко С. П. Життєвий цикл організації та його роль у розвитку підприємства / С. П. Наливайченко, Ю. С. Шагурова // Проблемы материальной культуры: Экономические науки. – 2011. – С. 51–54. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/>
13. Рейтер Г. Зона максимальной эффективности / Г. Рейтер // Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают. – К. : Издательский дом «Максимум», 2005. – С. 85–97.
14. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
15. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [підруч.] / З. Є. Шершньова. – [ 2-ге вид. перероб. і доп.] – К. : КНЕУ. – 2004. – 699 с.
16. Офіційний сайт НАК «Нафтогаз України». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.naftogaz.com>
17. Річний звіт НАК «Нафтогаз України». Офіційний сайт НАК «Нафтогаз України». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.naftogaz.com>
18. Польша решила избавиться российской газовой зависимости [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/> 29.01.2016
19. Daniel J. Myers. Organisational Life Sycles. V. 14, N. 5, September-October 1997. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tccgrp.com/>

#### References

1. Chukhno, A. “The current financial and economic crisis: nature, ways and means of overcoming.” *Economics of Ukraine* 1 (578)(2010): 4-13. Print.
2. Schumpeter, Yo. A. *Theory of Economic Development: Study profits, capital, credit, interest and the economic cycle*. Kyiv: Publishing house “Kyiv-Mohylanska Academy”, 2011. Print.
3. Greiner, Larry E. “Evaluation and revolution as organization grow.” *Garvard Business Review* July-August (1972): 37-46. Web. 23 May 2015.
4. Quinn, R. E., & K. S. Cameron. “Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence.” *Management Science* 29. 1 (1983): 33-51. Web. 15 February 2016.
5. Adyzes, I. *Life Cycle Management of Corporation*. SPb: Peter, 2007. Print.
6. Daft, R. *Management*. 6th ed. SPb.: Peter, 2006. Print.
7. Emelyanov, E.N. *Business Psychology*. Moscow: ARMADA, 1998. Web.12 May 2015.
8. Savchuk, V. *Practical Encyclopedia. Financial management*. Kyiv: Maximum, 2005. Print.
9. Ansoff, I. *Strategic management*. Moscow: Economy, 1989. Print.
10. Poplavska, Zh., and T. Donenko. “The essence of the life cycle of enterprises and the factors influencing its development.” *Scientific Journal NFTU of Ukraine* 18.8 (2008):169-175. Print.
11. Grinyova, V. M., and Yu. I. Grebnev. “Investigation of change management to ensure the life cycle of enterprises.” *Business Inform* 12 (2013): 249-254. Print.
12. Nalyvaychenko, S.P. “Life time of the organization and its role in the enterprise.” *Material Culture Problems: Economic Sciences* (2011): 51-54. Web.12 May 2015.
13. Reuter, G. “Zone of maximized effectiveness”. *Strategy with which win*. Kyiv: Published Home «Maximum», 2005. 85-97. Print.
14. Porter, Michael E. *Kompetitiveness Strategy: Methods of analysis industry competitors*. Moscow: Alpina Business Books, 2005. Print.
15. Shershneva, Z. Ye. *Strategic Management*. 2nd ed. Kyiv: KNEU, 2004. Print.
16. Official site of «Naftogaz Ukraine». Web. 15 Oct. 2015.
17. Annual report of «Naftogaz Ukraine», 2015. Official site of «Naftogaz Ukraine» Web. 22 December 2015 <<http://www.naftogaz.com>>.
18. Poland has decided to get rid of Russian gas dependence [Electron resource]. Web. 29 January 2016. <<http://www.epravda.com.ua/>
19. Myers, Daniel J. “Organisational Life Sycles.” *New York Nonprofits* 5.14 (1997). Web. 13.05.2015

#### Рецензент:

**Петренко В.П.** – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.