

УДК 338.12

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-3.6>**Шкрабак І.В.**

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри металургії, матеріалознавства
та організації виробництва,
Товариство з обмеженою відповідальністю
«Технічний університет «Метінвест Політехніка»

Харченко О.С.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри металургії, матеріалознавства
та організації виробництва,
Товариство з обмеженою відповідальністю
«Технічний університет «Метінвест Політехніка»

ШЛЯХИ ПОМ'ЯКШЕННЯ КРИЗ ПРИ ЗМІНІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ СТАДІЙ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

У статті обґрунтовано необхідність проактивного підходу до пом'якшення прогнозованих криз, які виникають при переході організації з однієї стадії життєвого циклу на наступну. Різноманіття теоретичних моделей ЖЦО обумовлено різними підходами науковців до визначення стадії, на якій перебуває організація, рушійних сил організаційного розвитку та інших аспектів при загальному розумінні еволюційного характеру життєвого циклу. На прикладі моделі ЖЦО Л. Грейнера розглянуто можливість пом'якшення наслідків організаційних криз, характерних для зміни стадій життєвого циклу організації. Конкретизовані чинники кожної з криз. Пропозиції щодо проактивного управління організаційними трансформаціями представлені відповідно до основних функцій менеджменту. Запропоновані напрями розвитку корпоративної культури як підґрунтя успішного організаційно-структурного редизайну в процесі зміни стадій життєвого циклу організації.

Ключові слова: життєвий цикл організації, криза, чинники, проактивне управління, функції менеджменту, корпоративна культура.

MITIGATE WAYS CRISES WHEN AN ORGANISATION CHANGES ITS LIFE CYCLE STAGES

Skrabak Iryna, Kharchenko Oleksandra

Limited Liability Company
"Technical University "Metinvest Polytechnic"

It was analysed the basic models of the organisation's life cycle in the article and justified that, despite differences in the number of stages identified by the authors, approaches to their identification, driving forces of organisation's development and other partial characteristics, the presented models correspond to the general vision of the organisation's evolutionary development and embody three aspects of understanding the essence of the concept of "organisation's life cycle": as a set of stages and stages of activity; as a period of time; as a sequence of changes. At the same time, organisational changes that occur during the transition from one stage of the life cycle to another are predictable, which allows for proactive management of organisational transformations. Its purpose is to mitigate the next crisis and reduce its negative consequences for the organisation as a socio-economic system. Based on L. Greiner's model, the specific factors of formation of four organisational crises are specified at each change of one stage of development to another. Proposals to mitigate the predicted crises were developed, which should be implemented at the current stage of development of an organisation as preventive measures that create prerequisites for ensuring the organisational characteristics of the next stage of development without abrupt transitions and imbalance of the socio-economic system. The proposed measures are of a systemic nature but are shown in accordance with the main functions of management: planning, organising, motivating, controlling, which ensures the completeness of organisational change management. The role of corporate

culture as a set of generally accepted norms of behavior and interrelationships that determine the format of organisational relations is taken into account, and directions of its transformation are proposed, designed to increase the readiness of staff to provide new organisational characteristics at the next stage of the life cycle. The inexpediency of developing at this stage preventive measures to overcome the crisis that occurs at the end of the stage of growth through cooperation due to the weakness of theoretical and empirical substantiation of the organisational characteristics of the next, sixth stage of the L. Greiner's model of the organisation life cycle and the content of the crisis itself, as well as the failure to take into account the impact of the conditions of the fourth industrial revolution, is substantiated.

Keywords: *organisational life cycle, crisis, factors, proactive management, management functions, corporate culture.*

Постановка проблеми. Розуміння життєвого циклу організації та стадії, на якій перебуває дана організація у конкретний період часу, є одним з наріжних каменів у забезпеченні її стабільного розвитку шляхом досягнення максимальної відповідності її структурно-організаційного дизайну визначеним стратегічним й операційним цілям розвитку з урахуванням трансформаційних процесів, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Найбільшу небезпеку для стійкого розвитку соціально-економічної системи становлять періоди переходу її від однієї стадії життєвого циклу до іншої, коли вже усталені організаційні характеристики мають трансформуватися під впливом як ендогенних, так і екзогенних чинників, що зумовлюють нову стадію розвитку організації. Пом'якшення умов такого переходу, недопущення глибокої організаційної кризи і, як наслідок, розбалансування управлінських і бізнес-процесів в організації вимагають від неї пошуку шляхів уникнення змін революційного характеру за рахунок створення передумов для організаційного редизайну соціально-економічної системи відповідно до змісту наступної стадії її життєвого циклу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Чисельні моделі життєвого циклу організації як сукупності стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції організації, після якого його цінності й напрями діяльності можуть принципово змінюватися [1, с. 168], розроблялися з другої половини ХХ століття, зокрема Л. Грейнером, І. Адізесом, Д. Міллером і П. Фрізенном, Б. Мільнером та багатьма іншими науковцями. Інтерес до них зберігається і досі, переходячи в площину практичного використання теоретичних напрацювань: формування еволюційних механізмів управління змінами на стадіях життєвого циклу організації (Бадер О.А.Д. [2]), урахування екзогенних факторів при застосуванні різних теоретичних моделей (В. Момот, О. Литвиненко [3]), визначення індикаторів переходу від однієї стадії життєвого циклу організації до іншої та специфіки прийняття управлінських рішень на кожній з них (І. Кузнецова, І. Сокурєнко [4], Тюріна Н.М., Назарчук Т.В., Карвацка Н.С. [1]). Разом з тим, питання щодо

визначення напрямів і змісту заходів превентивного характеру, спрямованих на подолання гостроти криз при переході організації з однієї стадії життєвого циклу до наступної не отримали достатнього висвітлення в науковій літературі та залишаються актуальними.

Постановка завдання. Метою дослідження є конкретизація чинників прогнозованих організаційних криз при зміні стадій життєвого циклу організації та розробка пропозицій щодо їх пом'якшення як превентивних заходів, реалізованих на поточній стадії розвитку організації задля створення передумов забезпечення організаційних характеристик наступної стадії розвитку без стрибкоподібних переходів і розбалансування соціально-економічної системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. В науковій літературі виділяються три основні підходи до визначення сутності поняття «життєвий цикл організації»: як сукупності стадій, етапів діяльності; як період часу; як послідовність змін [4, с. 181]. В той же час, кожна з існуючих моделей життєвого циклу втілює в собі усі три зазначені аспекти розвитку організації: розуміння змісту діяльності на кожній стадії (етапі) задля досягнення цілей організації; тривалість життєвого циклу від зародження до смерті й відродження у новому циклі; зміну організаційних характеристик відповідно до переходу від стадії до стадії життєвого циклу організації. Відмінності у кількості стадій, виділених різними авторами моделей (від трьох у Д. Ліппіта і В. Шмідта [5] до десяти в І. Адізеса [6]) свідчить не про принципові відмінності у поглядах на їхній зміст, а скоріше про різні підходи до їх ідентифікації (діагностика організаційних характеристик або оцінка зміни фінансових показників як індикаторів переходу на наступну стадію [1, с. 170–172]).

Результати порівняльного аналізу базових моделей ЖЦО, здійсненого О. Матюшенко [7, с. 85–86], щодо відповідності стадій запропонованих різними авторами моделей свідчать як про те, що вони можуть бути певним чином уніфіковані та зведені до п'яти основних стадій (народження, зростання, стабільність, занепад, ліквідація), так і про те, що низка моделей не передбачає не тільки стадії ліквідації, але й стадії занепаду,

концентруючись на можливості адаптації задля продовження зростання, тим самим подовжуючи як стадію стабільності, так і сам життєвий цикл організації. Разом з тим, уніфікація основних стадій ЖЦО, яка дає підстави для деяких теоретичних узагальнень, залишає осторонь певну методологічну складову підходів окремих авторів моделей ЖЦО до їх побудови: визначення рушійної сили розвитку організації, його першопричини. Так, на думку О. Матюшенко [7, с. 87], для моделі Д. Ліппіта і В. Шмідта такою рушійною силою визнається розвиток особистості, Л. Грейнер виходить з еволюційних та революційних етапів розвитку, І. Адізес ґрунтується на аналогії з біологічними фазами життя організму (що, по суті, наближає його підхід до грейнеровського), Д. Кац та Р. Канн визнають першопричиною розвитку організаційну структуру, Е. Фламхольц – відповідність розміру організації його операційній діяльності тощо. Саме погляд на рушійну силу розвитку організації буде методологічно визначати підходи до його забезпечення з концентрацією на окресленому цілями організації змісті діяльності на окремих стадіях або послідовності організаційних змін.

Схожість моделей ЖЦО, представлених різними авторами, з погляду організаційних характеристик окремих стадій (етапів) розвитку організації (що, до речі, й уможливило їх уніфікацію), незважаючи на різні підходи до визначення рушійної сили, свідчить саме про еволюційну природу організаційного розвитку – безперервного, поступового, спрямованого, незворотного переходу з одного стану в інший, перебіг якого, однак, може супроводжуватися організаційними патологіями, здатними призвести до передчасної «смерті» організації через її неадаптивність і, як наслідок, втрату економічної життєздатності на будь-якій із стадій життєвого циклу. Особливо небезпечними у цьому сенсі є періоди переходу від стадії до стадії, коли організація має сформувати новий набір організаційних характеристик, які відповідатимуть новому етапу її розвитку, перебуваючи на поточному, достатньо усталеному етапі, зберігаючи свою структурну й функціональну цілісність і придушуючи елементи й чинники, що ставлять їх під загрозу. Існують два принципово відмінні шляхи управління організаційними змінами – реактивний і проактивний. Перший ґрунтується на реакції організації на накопичення невідповідностей між організаційними характеристиками системи та новими її якостями, що виникають в процесі розвитку й адаптації до мінливого зовнішнього середовища. Проактивний заснований на аналізі тенденцій зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ організації, їх відповідності на довгострокову перспективу і пошуку варіантів рішень, які дозволять скористуватися новими можливостями для розвитку організації

або усунути чи мінімізувати наслідки розгортання негативного для організації сценарію подій. Саме проактивний підхід уможливує проведення змін, корисних організації не тільки на поточний момент часу, але й на майбутнє. В цьому сенсі найбільш перспективною є модель ЖЦО Л. Грейнера [8], яка описує зміст криз як крайнього заострення протиріч в організації, що загрожують її життєстійкості в навколишньому середовищі, роблячи ці кризи передбачуваними. Передбачувані кризи настають як етап розвитку організації як системи і можуть прогнозуватися, оскільки викликаються об'єктивними причинами: самою природою соціально-економічної системи й еволюційними змінами в процесі її розвитку [9]. Вони можуть виступати визначальними чинниками формування певного інструментарію запобігання кризам і забезпечення поступової і найменш травматичної трансформації системи від стадії до стадії її розвитку. Це потребує превентивного «виращування» нових форм організаційних відносин, структур, норм та елементів сукупності цінностей, стилів організаційної поведінки, характерних для наступної стадії розвитку організації. Модель Л. Грейнера як представника еволюційного підходу дає змогу узагальнити організаційні характеристики суміжних стадій ЖЦО, виявити суть конфлікту між ними (який, власне, і призводить до кризи) і визначити напрями діяльності щодо максимального пом'якшення або запобігання кризовим явищам в перехідний період, згруповуючи їх за основними функціями менеджменту.

Перша криза – криза лідерства: перехід від стадії «зростання через творчість» до стадії «зростання через директивне керівництво». Чинники кризи: збільшення організації, гостра нестача професійного менеджменту, високий рівень неформальності організаційних відносин, відсутність зрозумілої системи мотивації, недосконалі процедури контролю, корпоративна культура замінена на відданість особисто керівнику (засновникам) і започаткованому бізнесу. Превентивні заходи:

– планування: усталення методів і процедур планування;

– організування: виділення сфер професійного менеджменту; розгалуження організаційної структури; розвиток внутрішньої нормативної бази;

– мотивування: початок формування системи мотивації працівників при відокремленні функції управління від власника;

– контроль: формування системи показників діяльності підприємства та процедур їх контролю.

За відсутності корпоративної культури як такої починається формування основ організаційної поведінки за рахунок поступового наповнення внутрішньої нормативної бази, акцентується увага на рівні професіоналізму персоналу.

Друга криза – криза автономії: перехід від стадії «зростання через директивне керівництво» до стадії «зростання через делегування». Чинники кризи: управління шляхом адміністрування, досягнення бар'єру ефективності управління в різних функціональних сферах та зниження мотивації технічних та інших спеціалістів через їх фактичне усунення від процесу прийняття рішень. Превентивні заходи:

- планування: перехід до планування рутинних процесів «знизу догори», розробка процедур коригування планів;

- організування: диспергування функцій, повноважень задля можливості їх повного або часткового делегування; оновлення регламентів взаємодії і координації підрозділів і посадових осіб, процедур моніторингу і звітності з урахуванням делегування повноважень; розробляються регламенти створення і діяльності робочих груп;

- мотивування: оновлення системи мотивації персоналу на основі перерозподілу і делегування повноважень; розробка і впровадження пілотних проектів оплати праці з використанням ключових показників ефективності (КПЕ);

- контроль: до системи показників діяльності підприємства та процедур їх контролю вводяться показники ефективності управління на різних рівнях.

До сформованої бюрократичної, інтравертної, колективістської корпоративної культури впроваджуються ідеї ініціативності, індивідуальних досягнень на основі індивідуального професійного розвитку.

Третя криза – криза контролю: перехід від стадії «зростання через делегування» до стадії «зростання через координацію». Чинники кризи: невідповідність переважно задачного цілепокладання на поточній стадії ЖЦО і необхідності довгострокового планування та ретельного моніторингу витрат на рівні компанії, недостатня розвиненість координаційних структур. Превентивні заходи:

- планування: розвиток методології довгострокового планування на основі проблемного цілепокладання та поширення практики бюджетування з нульовою базою, перегляд процедур планування, впровадження контекстного планування поряд із календарним плануванням з «бухгалтерією часу»;

- організування: створення централізованих служб і підрозділів координації діяльності, регламентів їх діяльності; реалізація пілотних проектів корпоративних стандартів взаємодії підрозділів і посадових осіб (стандарти планування часу, управління задачами, управління нарадами, комунікацій тощо); розробка регламентів і пілотування проектного управління бізнес-процесами;

- мотивування: існуюча система мотивації доповнюється заходами зміцнення зв'язку співро-

бітника з компанією (аж до випуску акцій підприємства та участі працівників у прибутках);

- контроль: централізований збір та аналіз даних про видатки, показники ефективності використання ресурсів; створюється система показників ефективності окремих проектів.

Культура проектного управління (розвиток soft skills, лідерських якостей, вміння працювати в команді та управляти нею, готовність до змін) стає основою корпоративної культури.

Четверта криза – криза заборон (червоних записів): перехід від стадії «зростання через координацію» до стадії «зростання через співпрацю». Чинники кризи: надмірна складність систем і процедур взаємодії і координації, бюрократичне стримування інноваційних процесів, актуалізація матричної (мережевої) організаційної структури управління, нестача мультифункціонально підготовлених фахівців. Превентивні заходи:

- планування: розробка бізнес-моделі планування розвитку організації на основі чіткого поділу за рівнями управління: стратегічне планування – довгострокове операційне планування (МТР) – планування продажів і операцій (S&OP) – короткострокове операційне планування (OFP) – календарне планування (MS); поступова автоматизація процесів планування і визначення конфігурації ERP-системи;

- організування: розробка регламентів і реалізація пілотних проектів формування команд за крос-функціональним принципом; створення нормативного й методичного забезпечення процесного стратегічного управління розвитком організації та проектного управління на тактичному й операційному рівнях, зміни організаційної структури управління на матричну (або мережеву);

- мотивування: розробка і реалізація програм освіти, підвищення кваліфікації, саморозвитку для удосконалення відповідних навичок і умінь; винагорода за досягнення КПЕ виконання персональних цілей ставиться у залежність від досягнення цілей командних;

- контроль: розробка системи показників вартості бізнесу і процедур моніторингу їх досягнення.

Корпоративна культура актуалізує концепцію навчання протягом життя, командний дух, високий рівень розвитку гнучких навичок, зокрема, командної та колективної відповідальності за економічні результати діяльності підприємства.

Л. Грейнер закінчив модель організаційного розвитку стадією зростання через співпрацю у 70-х роках, однак у 1998 році доповнив її шостою стадією – стадією зростання через створення альянсів. У разі успішного подолання кризи організація здатна продовжити розвиток, поєднуючи «звичний» складник, що передбачає забезпечення стандартних оперативних рішень, та «рефлек-

сивну» частину, що концентрує увагу на нових, перспективних сферах діяльності. Практично це може реалізовуватися через диверсифікацію чи конгломеративну інтеграцію. Науковець зауважує, що завершенням зазначеної стадії стане чергова криза, яку можна визначити як кризу концентрації [8; 10, с. 77]. Однак, на нашу думку, і п'ята криза, і шоста стадія розвитку в моделі Л. Грейнера є доволі схематичними і недостатньо емпірично підтвердженими. Крім того, реалії четвертої промислової революції, непередбачуваної наприкінці 90-х років минулого століття у повній мірі, висувають специфічні вимоги щодо переосмислення процесів управління динамікою бізнес-показників, людьми та організацією в цілому і навіть щодо базових принципів менеджменту в епоху «Industry 4.0» [11, с. 40–42]. Таким чином, п'ята криза є черговою точкою біфуркації, в результаті якої розгалужуються потенційні шляхи організаційного розвитку, а їхня множинність і неусталеність в часі на даному етапі не дають можливості уніфікувати підходи до нівелювання негативних наслідків цієї кризи.

Висновки з проведеного дослідження. За результатами аналізу теоретичних моделей ЖЦО

обгрунтовано, що відмінності у поглядах їх авторів на кількість стадій (етапів) життєвого циклу, їх авторських назвах тощо не змінюють загального бачення розвитку організації як еволюційного процесу, в якому мірою накопичення невідповідностей між новими якостями внутрішнього та/або зовнішнього середовищ і поточними організаційними характеристиками виникають періодичні прогнозовані кризи при переході організації на нову стадію життєвого циклу. Проактивне управління змінами в організації здатне якщо не запобігти, то суттєво пом'якшити наслідки таких криз. Визначені на прикладі моделі ЖЦО Л. Грейнера акценти у превентивних заходах нівелювання негативних наслідків таких криз, які були представлені відповідно до основних функцій менеджменту, підкріплені напрямками трансформації корпоративної культури як підгрунтя успішних організаційних змін. Разом з тим, слабкість теоретичного та емпіричного обгрунтування організаційних характеристик шостої стадії моделі ЖЦО Л. Грейнера та змісту кризи, що їй передують, не дозволяють окреслити превентивні заходи щодо її пом'якшення, що визначає перспективу подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. Тюріна Н.М., Назарчук Т.В., Карвацка Н.С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 167–174. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/33-1.pdf> (дата звернення 02.08.2024).
2. Бадер О.А.Д. Аналіз та розвиток еволюційних моделей життєвого циклу популяцій підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 221–225.
3. Момот В., Литвиненко О. Модифікація моделі стратегічного розвитку підприємства з урахуванням екзогенних факторів. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 1. С. 56–62.
4. Кузнецова І.О., Сокурченко І.А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1 (69). С. 179–188. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2019/69/pdf/179-188.pdf> (дата звернення 02.08.2024).
5. Lippitt G. L. Crisis in a developing organization. *Harvard Business Review*. 1967. Vol. 45. No. 6. P. 102–112. URL: <https://hbr.org/1967/11/crises-in-a-developing-organization>.
6. Adizes I. *Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it*. Englewood Cliffs. N.J. : Prentice Hall, 1988. 361 p.
7. Матюшенко О. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. *Проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 82–91. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2010-4_0-pages-82_91.pdf (дата звернення 02.08.2024).
8. Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 1998. URL: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow> (дата звернення 12.08.2024).
9. Кухта П.В. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439> (дата звернення 14.08.2024).
10. П'янова О.В., Ралко О.С. Криза як складник розвитку економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2017. Вип. 16. Ч. 2. С. 76–79. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/18.pdf (дата звернення 14.08.2024).
11. Трут О.О., Гнилянська О.В. Адаптація менеджменту до викликів «Індустрії 4.0»: відмінності та стратегії. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2024. Випуск 1 (111). С. 37–45. URL: <http://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/237/224>.

References:

1. Tiurina N. M., Nazarchuk T. V., Karvatska N. S. (2020) Zhyttievyi tsykl organizatsii: sutnisni kharakterystyky, strukturyzatsiia ta metody otsiniuvannia [Organization life cycle: determination and evaluation problems]. *Visnyk*

Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, no. 2, pp 167–174. Available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/33-1.pdf> (in Ukrainian)

2. Bader O. A. D. (2016) Analiz ta rozvytok evoliutsiinykh modelei zhyttievoho tsykladu populatsii pidpriemstv [Analysis and development evolutionary lifecycle model populations enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol 8, pp. 221–225. Available at: <http://bses.in.ua/journals/2016/8-2016/48.pdf> (in Ukrainian)

3. Momot V., Lytvynenko O. (2016) Modyfikatsiia modeli stratehichnoho rozvytku pidpriemstva z urakhuvanniam ekzohennykh faktoriv [Modification of the Model of Strategic Development of Companies with Regard to Exogenous Factors]. *Ekonomichni chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 1, pp. 56–62. (in Ukrainian)

4. Kuznetsova I. O., Sokurenko I. A. (2019) Stadii zhyttievoho tsykladu 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 (69), pp. 179–188. Available at: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2019/69/pdf/179-188.pdf> (in Ukrainian)

5. Lippitt G. L. (1967) Crisis in a developing organization. *Harvard Business Review*, vol. 45, no. 6, pp. 102–112. Available at: <https://hbr.org/1967/11/crises-in-a-developing-organization>

6. Adizes I. (1988) Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 361 p.

7. Matiushenko O. (2010) Zhyttievyi tsykl pidpriemstva: sutnist, modeli, otsinka [Enterprise Life Cycle: Essence, Models, Assessment]. *Problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 82–91. Available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2010-4_0-pages-82_91.pdf (in Ukrainian)

8. Greiner L. E. (1998) Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>

9. Kukhta P. V. (2012) Kryzy, yikh prychny ta naslidky [Crises, their causes and consequences]. *Efektivna ekonomika*, no. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439> (in Ukrainian)

10. Piankova O. V., Ralko O. S. (2017) Kryza yak skladnyk rozvytku ekonomichnykh system [Crisis as a component of the development of economic systems]. *Naukovyi visnyk Uzhgorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya "Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo"*, vol. 16, p. 2, pp. 76–79. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/18.pdf (in Ukrainian)

11. Trut O. O., Hnylianska O. V. (2024) Adaptatsiia menedzhmentu do vyklykiv "Industrii 4.0": vidminnosti ta strategii [Adaptation of management to the challenges of "Industry 4.0": differences and strategies]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 1 (111), pp. 37–45. Available at: <http://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/237/224> (in Ukrainian)

E-mail: Irina.Shkrabak@mipolytech.education