

3. Статистика страхового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://forinsurer.com/stat/>
4. Тринчук В. В. Передумови формування фінансових потоків на страховому ринку [Електронний ресурс] / В. В. Тринчук, В. О. Фастунова. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1474>
5. Ефимов С. Л. Экономика и страхование: энциклопедический словарь / С. Л. Ефимов. – М. : Церих-ПЭЛ, 1996. – 528 с.
6. Юлдашев Р. Г. Страховой бизнес: словарь-справочник / Р. Г. Юлдашев. – М. : Анкил, 2005. – 832 с.
7. Хруцкий В. Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: [учеб. пособие] / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 560 с.
8. Меркулова В. В. Методические аспекты оценки емкости страхового рынка [Електронний ресурс] / В. В. Меркулова. – Режим доступу : <http://masters.donntu.edu.ua/2009/fem/kapitonova/library/article5.htm>
9. 28% зарплатні в Україні виплачується «в конвертах» – дослідження [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/news/2012/08/30/333406/>
10. Князев С. В. Методика расчета потенциальной емкости, охвата региональных страховых рынков и глубины проникновения в них / С. В. Князев // Маркетинг услуг. – 2006. – № 4. – С. 268–276.

УДК 658.15

Пасінович І. І., Сич О. А.

ПРІОРИТЕТИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

Обґрунтовано важливість стратегічного підходу в управлінні підприємством, забезпеченні його функціонування та розвитку. Визначено проблеми і пріоритети фінансової діяльності підприємства на різних етапах життєвого циклу. Запропоновано використання контролінгу для формування ефективної фінансової стратегії.

Annotation

The importance of strategic approach to enterprise management, its functioning and development is proved. The problems and priorities of financial activity at different stages of the life cycle are indicated. The usage of controlling for the formation of the effective financial strategy is recommended.

Постановка проблеми. Кризовий стан багатьох вітчизняних підприємств, який супроводжується застарілими технологіями, зниженням

конкурентоспроможності продукції, погіршенням фінансової стійкості – все це результат насамперед відсутності стратегічного мислення менеджерів, невміння чи небажання прораховувати «декілька ходів наперед». Світовий досвід переконливо доводить, що основою стабільного функціонування та розвитку підприємства в динамічних умовах ринкових відносин є ефективна стратегія, розроблена вищим керівництвом з урахуванням цілого ряду внутрішніх і, у першу чергу, зовнішніх факторів. І чим потужніше підприємство, чим більший обсяг ресурсів воно використовує, тим актуальнішим є для нього проблема формування та реалізації фінансової стратегії. Стратегія повинна бути направлена на забезпечення виживання підприємства у довгостроковій перспективі завдяки встановленню динамічного балансу із зовнішнім ринковим середовищем.

Важливим є той факт, що в процесі реалізації стратегії підприємство орієнтується не на одномоментні вигоди, а на довгострокові цілі. По суті, цілі є орієнтирами розвитку підприємства, а стратегія – це план їх досягнення. Якщо в конкретному періоді перед керівниками підприємства постає дилема, наприклад, щодо напрямів інвестування коштів, розподілу ресурсів, доцільності реалізації певного проєкту чи укладання угоди (особливо, якщо це потребує додаткового залучення позикового капіталу), то саме наявність стратегічного підходу здатна направити на правильний шлях – рішення варто реалізовувати, якщо воно сприятиме (не зашкодить) досягненню стратегічних цілей. Таким чином, стратегія передбачає чіткі компроміси та свідому відмову від виробництва певної продукції чи укладання угод, орієнтується насамперед на дотримання корпоративних інтересів, а не на пріоритет інтересів структурних чи функціональних підрозділів.

Формування фінансової стратегії як складової загальної стратегії господарюючого суб'єкта, наповнення її конкретним змістом, часовими рамками, механізмами реалізації залежить від багатьох чинників, зокрема стадії життєвого циклу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній і зарубіжній літературі поняття «життєвий цикл компанії» розкрито достатньо ґрунтовно, а стадії (етапи) життєвого циклу характеризуються з точок зору ділової активності, управлінських технологій, організаційних змін, інноваційної діяльності та ін. Проте особливості формування та використання фінансових ресурсів на різних стадіях життєвого циклу досліджені мало.

Кожна організація розвивається циклічно та з відповідними змінами. Розвиток можна трактувати як «необоротний процес, направлений на зміни матеріальних і духовних об'єктів з метою їх удосконалення» [1]. Життєвий цикл організації – це сукупність визначених, специфічних цілей і завдань підприємства, визначених організаційно-управлінських рішень, реалізація та виконання яких забезпечує його зростання.

В економічній літературі зустрічається чимало варіантів складових

життєвого циклу компанії. В його структурі виділяють від чотирьох до десяти стадій (етапів). Наприклад, О. Є. Кузьмін і О. Г. Мельник виділяють такі етапи розвитку: зародження, зростання, пік зростання, спад [2]. Відповідно до теорії життєвого циклу компанії Б. З. Мільнера розвиток організації проходить такі етапи розвитку, як зародження, дитинство, юність, рання зрілість, зрілість, повна зрілість, старіння, оновлення [3]. Етапи життєвого циклу різняться насамперед рівнем і динамікою ділової активності – обсягами виробництва і реалізації, прибутковістю діяльності, а також стилями конкурентної боротьби, застосовуваними управлінськими технологіями.

Кожна із стадій життєвого циклу характеризується притаманними їй проблемами і пріоритетами, які накладають відбиток на фінансову діяльність. Фінансова діяльність трактується вченими-економістами по-різному:

- як діяльність, спрямована на формування капіталу підприємства [4];
- діяльність з управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання [5];
- діяльність зі створення необхідних умов для розвитку бізнесу [6];
- система використання різних форм і методів фінансового забезпечення функціонування підприємств [7; 8].

Порівнюючи підприємство з живим організмом, можемо констатувати, що фінанси – це кровоносна система підприємства, яка забезпечує формування та «транспортування» активів у відповідні системи його життєдіяльності.

Мета і завдання статті. Мета статті полягає у визначенні впливу стадій життєвого циклу підприємства (ЖЦП) на фінансові аспекти його діяльності, а також в обґрунтуванні зворотного зв'язку та необхідності врахування етапів ЖЦП у процесі формування підприємством фінансової стратегії. Завданням статті є аналіз фінансових рішень, які приймаються на кожному з етапів ЖЦП, і відбір фінансових індикаторів, що дозволяють оцінити обрану фінансову політику.

У своїх дослідженнях автори виходять з того, що життєвий цикл та його етапи – об'єктивний фактор функціонування господарюючого суб'єкта, проте суб'єктивними управлінськими рішеннями, зокрема у фінансовій площині, підприємство може впливати на траєкторію кривої життєвого циклу, продовжуючи чи скорочуючи тривалість певної стадії.

Виклад основного матеріалу. За результатами аналізу праць вчених-економістів можна виділити дві основні теорії життєвого циклу підприємства, що широко висвітлюються в науковій літературі. Так, наприклад, у 1972 р. Ларрі Грейнер розробив еволюційну концепцію розвитку організації – перехід від однієї фази до іншої здійснюється шляхом подолання кризи, специфічної для певної стадії. Модель організаційного розвитку, розроблена Л. Грейнером, свідчить, що необхідність змін в організаціях рано або пізно виникає незалежно від того, якої ідеології розвитку вони дотримуються, яка парадигма керування визначає домінуючу

їх функціонування [9]. Однак від того, як будуть здійснюватися ці зміни в організації, залежить не тільки тривалість, але й ефективність її функціонування.

Друга найбільш поширена концепція життєвого циклу організації належить американському вченому Іцхаку Адізесу. В основі виокремлення фаз циклу ним покладено співвідношення двох параметрів: гнучкість (здатність організації швидко пристосовуватись до внутрішніх і зовнішніх змін) та контрольованість (ступінь регламентації діяльності організації та її членів, а також жорсткості механізмів координації та контролю).

Згідно з моделлю життєвого циклу компанії, запропонованою Адізесом, компанії «переживають» дитинство, юність, швидкий ріст, період стабілізації, старість [10]. Цей гуру менеджменту стверджує, що на початку переважно не думають про стратегічні орієнтири, діють за спонтанною стратегією, відсутнє планування, власники стараються максимальний акцент зробити на результативності. А якщо компанія починає цікавитися стратегією, це означає, що етап дитинства вона пройшла.

В цілому погоджуючись із кризовою теорією розвитку компанії як живого організму чи системи, вважаємо за доцільне виокремити специфіку фінансових рішень, що приймаються на кожній стадії життєвого циклу підприємства, а саме: зародження, зростання стабільності та спаду.

На стадії зародження приймається інвестиційне рішення – одна з найважливіших ділових ініціатив власників і менеджерів, оскільки інвестиції визначають напрями розміщення фінансових ресурсів на відносно тривалий період. На цьому етапі підприємство вибирає одну із стратегій фінансування основного капіталу – від консервативної (коли основний капітал фінансується за рахунок власних коштів і довгострокових позик) до агресивної (коли до фінансування основного капіталу залучаються короткострокові кредити). Остання зустрічається рідко, тобто основними джерелами фінансування виступають внутрішні джерела – кошти власників. На стадії зародження доходи підприємства невеликі, прибутки мінімальні або відсутні взагалі. Часто основним управлінським інструментом на цьому етапі є бізнес-план, в якому особливе місце посідає фінансовий план.

Зростання характеризується стабільною позитивною динамікою показників доходу, проте і витрати підприємство несе значні, особливо на маркетингове стимулювання збуту. На цій стадії актуальний пошук додаткових ресурсів, необхідних для нарощування обсягів виробництва. Проте залучення позикових коштів не повинно спричинити надмірного збільшення фінансових ризику, що зробить підприємство надчутливим для впливу негативних внутрішніх і зовнішніх чинників.

На етапі зародження та зростання підприємство прагне досягнути і перевищити поріг рентабельності, відшкодувати початкові витрати і перейти у зону прибутковості.

Стабільність характеризується відносною стабільністю продажів протягом тривалого періоду, що забезпечує підприємству стабільні прибутки. На цьому етапі пріоритетами мають бути оптимізація власних і позикових джерел ресурсів для збереження фінансової стійкості, вироблення раціональної дивідендної політики, яка би, з одного боку, задовольняла власників, а з другого – сприяла нагромадженню коштів для модернізації, технологічного оновлення, диверсифікації діяльності. Оскільки стабільні фінансові результати позитивно впливають на кредитоспроможність та інвестиційну привабливість підприємства, то саме цей етап найбільш сприятливий для залучення позикового капіталу, здійснення інвестиційної та інноваційної діяльності.

На стадії стабільності важливо забезпечити стабільно високий дохід на вкладений капітал, рівень якого не може бути нижчим за середньогалузевий, в іншому випадку почнеться процес відтоку коштів інвесторів, що стане сигналом початку останньої стадії – спаду.

Спад діагностується насамперед спадною динамікою продажів і прибутків, проблемами з фінансуванням поточної діяльності. Тут можливі різні сценарії розвитку подій, залежно від стратегічних орієнтирів підприємства – від перепрофілювання, прийняття нестандартних управлінських рішень до санації, реорганізації чи ліквідації. В остаточному підсумку спад може завершитись або занепадом бізнесу або його відродженням. У будь-якому випадку розвиток подій потребуватиме виважених і обґрунтованих фінансових рішень.

В табл. 1 узагальнено важливі аспекти діяльності підприємства на різних стадіях життєвого циклу. Варто відзначити, що ці аспекти значною мірою взаємопов'язані та взаємозалежні. Так, результати інноваційної діяльності визначають напрями інвестування коштів, обсяги і динаміка фінансових результатів впливатимуть на рішення щодо доцільності залучення позикових коштів тощо.

Таблиця 1

Характеристика стадій життєвого циклу компанії

Особливості стадії ЖЦК	Стадії життєвого циклу			
	Зародження	Зростання	Стабільність	Спад
Мета та основні пріоритети	Пошук власної ринкової ніші та формування конкурентних переваг продукції	Збільшення частки ринку та максимальне задоволення потреб цільової групи споживачів	Зростання ринкової вартості підприємства	Вирішення поточних проблем
Обсяги реалізації	Невеликі	Поступове та безперервне збільшення обсягів реалізації	Відносна стабільність обсягів продажу	Зменшення обсягів продажу внаслідок падіння попиту та зростання конкуренції
Методи та інструменти управління	Одноосібне керівництво	Делегування повноважень	Управління проектами	Бюрократизація

Пріоритети фінансової діяльності	Оптимізація інвестиційних рішень; аналіз та оцінювання фінансової доцільності реалізації проекту, пошук стабільного джерела фінансування	Фінансування маркетингової діяльності; пошук додаткових ресурсів, необхідних для нарощування обсягів виробництва; ефективність розподілу використання фінансових ресурсів	Оптимізація співвідношення власних і позикових ресурсів, використання та нагромадження прибутку	Досягнення задовільного фінансового стану або проведення оцінювання вартості майнового комплексу для подальшого продажу
Інвестиційна діяльність	Визначення оптимальних джерел, способів та умов формування капіталу	Інвестування у розвиток матеріально-технічної бази та нарощування виробничих потужностей	Аналіз доцільності реалізації нових інвестиційних проектів, диверсифікації діяльності	Згортання власних інвестиційних програм, оцінювання ринкової вартості підприємства
Інноваційна діяльність	Генерація перспективної бізнес-ідеї, яка лежатиме в основі підприємницької діяльності	Активна інноваційна діяльність, направлена на удосконалення продукту	Спрямування інноваційної діяльності на формування нових бізнес-проектів	Послаблення уваги до інновацій (в умовах згортання бізнесу) або пошук і реалізація інновацій, які сприятимуть відродженню бізнесу
Основні джерела фінансування	Внутрішні – кошти власників	Внутрішні – прибуток	Зовнішні – кредити	Змішані – збалансування зовнішніх і внутрішніх джерел
Пріоритетні напрями використання фінансових ресурсів	Формування техніко-технологічної бази підприємства	Фінансування маркетингових заходів, направлених на активізацію попиту	Капітальні вкладення, спрямовані на нові ринки чи в новий бізнес	Поточне фінансування потреб підприємства
Динаміка фінансових результатів	Доходи невеликі, прибутки мінімальні або відсутні	Зростання прибутку	Стабільність прибутків	Спадна динаміка прибутку
Тип фінансової стратегії	Вибір стратегії фінансування	Стратегія фінансової підтримки прискореного зростання	Стратегія фінансового забезпечення стійкого зростання	Антикризова фінансова стратегія

Джерело: розроблено авторами на основі опрацювання [1-10].

Важливою характеристикою стадій життєвого циклу є інвестиційна активність, її фінансування та ефективність. Відправною точкою в обґрунтуванні інвестиційних рішень в умовах насиченості ринку повинна бути інновація, втілення

якої зможе надати функціонуванню підприємства нової якості, стати імпульсом для розвитку. Саме інновації повинні сприйматись підприємством як основа його виживання в конкурентному середовищі. Ефективність інноваційної діяльності належить до тих факторів, які визначають траєкторію кривої життєвого циклу. Так, недостатня увага або ігнорування інноваційної діяльності скорочує тривалість етапу зрілості та прискорює стадію занепаду. Зазначимо, що інновації включають не лише технічні та технологічні розробки, розробку нових товарів і послуг, а й пошук і використання нових форм бізнесу, нових методів діяльності на ринку, нових фінансових інструментів. Водночас систематична інноваційна діяльність потребує значних інвестицій. При цьому тут має місце високий рівень ризику, оскільки позитивний результат інноваційної діяльності важко піддається прогнозуванню. Таким чином, ефективність витрачання фінансових ресурсів на здійснення інноваційної та інвестиційної діяльності визначається насамперед професіоналізмом менеджерів, їх здатністю робити аналітичні та прогнозні оцінки.

В міру розвитку ринку орієнтація підприємства на товар і ресурси поступово змінюється інтересом до фінансів, пріоритетними стають питання ефективності фінансового менеджменту, зокрема управління грошовими потоками, формування та використання прибутку. Ключовим чинником у процесі прийняття інвестиційних рішень є фінансовий стан підприємства та динаміка системи фінансових показників.

Фінансова стратегія підприємства містить у собі такі елементи: стратегія фінансування, стратегія інвестування (реінвестування) та функціональна стратегія. На базі фінансової стратегії підприємство вибудовує відповідну політику, якою керується у подальшій діяльності. На рис. 1 зображено основні пріоритети фінансової політики на кожному з етапів життєвого циклу підприємства та сформовано перелік фінансових показників-індикаторів, на які звертається першочергова увага у процесі реалізації обраної фінансової стратегії.

Зауважимо, що є група фінансових показників, які визначають фінансову стійкість підприємства і тому перебувають в центрі уваги на всіх стадіях його життєвого циклу. Йдеться про показники платоспроможності та ліквідності. На стадії зародження ці показники, як правило, низькі, а у подальшому повинна бути забезпечена зростаюча динаміка їх значень і фіксація на прийнятній для певної галузі величині. Достатній рівень платоспроможності – необхідна умова для досягнення кредитоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства, що полегшує вирішення проблеми фінансування діяльності.

Перехід від одного етапу життєвого циклу до іншого, як правило, супроводжується кризою. Кризовий підхід до аналізу життєвого циклу підприємства дозволяє стверджувати, що кожен етап у його розвитку – це своєрідна криза, викликана зовнішніми або внутрішніми факторами. І «на плаву» залишатиметься те підприємство, менеджери якого вчасно її ідентифікують, будуть готові до змін і

приймають рішучі кроки для її подолання. Таким чином, можна стверджувати, що однією з причин незадовільного фінансового стану більшості підприємств є низький рівень фінансового менеджменту, зокрема ризик-менеджменту. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва довели багато підприємств до порушення фінансової стійкості або до стадії банкрутства.



Рис. 1. Цілі та ефективність фінансової стратегії підприємства

Джерело: розроблено авторами.

Може скласти враження, що діагностика фінансового стану на окремій стадії життєвого циклу дозволить сформулювати успішну фінансову стратегію. Однак фінансовий аналіз – це лише початковий етап, «вершина айсберга». Ключовим фактором, що підвищує імовірність прийняття хибних управлінських рішень, є відсутність системи контролінгу – новітньої концепції ефективного управління підприємством, яка має на меті забезпечення довгострокового існування його на ринку. Система контролінгу синтезує в собі елементи обліку, планування, аналізу, контролю, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів у процесі

здійснення оперативного та стратегічного управління підприємством. Тому для формування ефективної фінансової стратегії й успішної її реалізації підприємству доцільно застосовувати певні специфічні методики (наприклад, бенчмаркінг, портфельний, вартісний, операційний аналіз тощо), зокрема і SWOT-аналіз, оскільки він є одним з базових методів стратегічного контролінгу.

SWOT-аналіз може бути деталізований і проводитися по окремих функціональних блоках діяльності, центрах витрат, видах продукції та ін. У табл. 2 наведено загальну схему аналізу сильних і слабких сторін у сфері формування фінансового потенціалу підприємства.

У процесі аналізу сильні та слабкі сторони підприємства необхідно оцінити з урахуванням основних тенденцій змін у зовнішньому середовищі. Так, ліквідність підприємства на актуальну дату може бути сильною стороною, однак через певний час внаслідок дії зовнішніх факторів вона може стати недостатньою та перетворитися на слабку сторону.

Оскільки сильні та слабкі сторони, як правило, є відносними величинами, у процесі аналізу їх варто порівнювати з аналогічними показниками підприємств-конкурентів. Під час аналізу сильних і слабких сторін необхідно визначити критичні сфери, що під впливом специфічних зовнішніх і конкурентних факторів впливають на фінансові результати підприємства.

Таблиця 2

Оцінювання сильних і слабких сторін у фінансовій діяльності

Об'єкт аналізу	Сильні сторони	Слабкі сторони
Показник	Нормативне значення	Нормативне значення
1. Швидка ліквідність	1 і більше	Менше 1
2. Прибутковість	Зростає	Знижується або відсутня (збитковість)
3. Чистий грошовий потік	Додатний, зростає	Зменшується, від'ємний
4. Структура капіталу	Власний капітал не менше 50%	Власний капітал менше 50%
5. Дебіторська заборгованість	Зменшується	Збільшується
6. Кредиторська заборгованість	Зменшується	Збільшується
7. Фінансові відносини із власниками	Стабільні та зростаючі дивіденди	Відсутність дивідендів
8. Реальні інвестиції	Ефективні, зростаючі	Збиткові або відсутні
9. Фінансові інвестиції	Ефективні, зростаючі	Збиткові або відсутні
10. Оборотність оборотних активів	Зростає швидкість обороту	Зменшується швидкість обороту

Джерело: розроблено авторами.

На завершальному етапі визначаються ключові параметри, що впливають на ефективність фінансової діяльності та можливості реалізувати фінансову стратегію підприємства.

Висновки. Таким чином, у процесі прийняття стратегічних рішень, зокрема у фінансовій сфері, необхідно брати до уваги етапи життєвого циклу, які відрізняються діловою активністю, стилями конкурентної боротьби, застосовуваними управлінськими технологіями. Кожна із стадій життєвого циклу характеризується притаманними їй проблемами, пріоритетами і ризиками, які накладають відбиток на фінансову діяльність. З іншого боку, певні рішення у фінансовій площині здатні змінити траєкторію кривої життєвого циклу, зокрема продовжуючи чи скорочуючи етап стабільності.

Вважаємо за доцільне виділити такі пріоритети фінансової політики:

- на стадії зародження – вибір стратегії фінансування та досягнення порогу рентабельності. Основними індикаторами встановлюються точка безбитковості та термін окупності інвестицій;

- на стадії зростання – ефективне управління грошовими потоками. Основними індикаторами стають чистий грошовий потік і показники рентабельності;

- на стадії стабільності – оптимізація структури капіталу, дивідендної політики, фінансування інновацій. Основними індикаторами визначається вартість капіталу, розмір дивідендів на акцію, співвідношення ризику та рентабельності;

- на стадії спаду – фінансова санація та оцінювання майна підприємства. Основними індикаторами стають фінансова стійкість, показники імовірності банкрутства, вартість майнового комплексу.

Застосування на систематичній основі системи контролінгу та його інструментарію допоможе об'єктивно ідентифікувати стан підприємства на певному етапі та сприятиме формуванню ним ефективної фінансової стратегії.

Література

1. Коротаев А. В. Закон истории. Математическое моделирование развития Мир – Системы. Демография, экономика, культура / А. В. Коротаев, А. С. Малков, Д. А. Хантурина. – М. : УРСС, 2007. – 224 с.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підруч. [Текст] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій [Текст] / Л. О. Лігоненко. – К. : КНЕУ, 2001. – 580 с.
4. Комерційні банки та виробничо-фінансова діяльність підприємств / за ред. В. Г. В'юна, В. О. Паламарчука. – Миколаїв: Вид-во МФНаУКМА, 2001. – 392 с.
5. Зятковський І. В. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник / І. В. Зятковський. – К. : Золоті литаври, 2007. – 274 с.

6. Управління ресурсами підприємства : навч. посіб. / під ред. к.е.н. Ю. М. Воробйова і д.е.н. Б. І. Холода. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 288 с.
7. Вороніна М. С. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посібник / Вороніна М. С., Матрюшева Л. С., Горовий Д. А. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 156 с.
8. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін. ; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – 5-те вид., перероб. та допов. – К. : КНЕУ, 2008. – 546 с.
9. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organazations Grow / Larry E. Greiner // Harward Bussiness Review. – 1972. – Vol. 50. – Issue 4. – P. 37–46.
10. Adizes I. Corporate Lifecycles: how and why corporation grow and die and what to do about it / Ichak Adizes. – Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1998. – 352 p.