

## СКЛАДОВІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ КОРПОРАЦІЇ

*В статті йдеться про життєвий цикл корпорацій як юридичних осіб та його економічну і правову складові. Остання автором вбачається у внутрішньо організаційних правовідносинах та можливості встановлення локальними нормативними актами корпорацій таких норм, які б запобігали кризовим явищам та внутрішнім конфліктам. Акцентується увага на двох найбільш популярних теоріях життєвого циклу організації.*

**Ключові слова:** життєвий цикл, організація, корпорація, правовідносини.

**Постановка проблеми та її актуальність.** Априорі комерційні юридичні особи, особливо корпорації, постійно змінюються в організаційно-правовій структурі, долі на ринку, методах і засобах керівництва ними, ресурсах, з об'єктивних та суб'єктивних причин. Вони проходять певний «життєвий цикл організації» – послідовність стадій розвитку за час її існування. Наразі така категорія є скоріше економічною чи менеджерською, ніж правовою. Між тим, його не можна не враховувати при врегулюванні правовідносин за їх участі, особливо внутрішніх, принаймні з прогнозування доцільності та наслідків вступу у правовідносини з нею, що охоплюється ст. 10 ГК України. Закріплені в актах чинного законодавства положення про юридичні особи та корпорації (їх створення, стимулювання їх діяльності та припинення) були сформовані століття тому і вони відстали від потреб сучасної практики та новітніх напрацювань і напрямів розвитку науки.

Теорія життєвих циклів, якщо зважати її назву, є відбитком розуміння циклів життя людини чи їх проекцією на організації. Наразі вона вважається самостійним напрямком наукових досліджень в рамках менеджменту, про що йдеться нижче, і охоплює проходження нею певних етапів: заснування, становлення, ріст, зрілість, смерть. Проте такий напрям є досить вузьким і не враховує організаційно-правових, зокрема внутрішньо організаційних правовідносин, які виникають на кожному із етапів, і за напрацювань виважених рекомендацій для локальних актів із визначення компетенції органів управління та структурних підрозділів, можуть упередити настання негативних наслідків і забезпечити її тривале процвітання чи, принаймні, мінімізувати можливі втрати. Ігнорування знань

та діяльність цих комерційних юридичних осіб призводить до втрати інвестицій. На рівні превентивної функції права вони повинні бути відомі засновникам та керівникам юридичних осіб.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Серед правників цією проблемою переймалися В. І. Борисова та І. М. Кучеренко. Досі виділено дві основні моделі життєвого циклу організації, що були розроблені Ларрі Грейнером та Іцхаком Адізесом, на основі яких є їх варіанти. Їх сутність полягає в тому, що життєвий цикл підприємства є послідовністю змінюваних етапів чи стадій, яким притаманні певні економічні та управлінські характеристики. Вивчення життєвих циклів організацій є популярним науковим напрямком в теорії організації, зокрема щодо з'ясування закономірностей та прогнозування їх розвитку. Управлінські рішення – вкладаються у внутрішні організаційні відносини і охоплюються предметом господарського права.

**Мета роботи** – встановити правову складову життєвих циклів корпорацій та вироблення протидії їх неплатоспроможності та подолання кризових явищ. Відповідно це залежить від обраної моделі таких циклів.

Об'єктом є комерційна юридична особа з моменту заснування до її припинення, а предметом – положення актів чинного цивільного і господарського законодавства, практика їх застосування, наукова доктрина.

**Виклад основного матеріалу.** Корпорації як організації створюються не тільки через стадії, про які йшлося вище, але розвиваються успішно чи не зовсім, навіть припиняються. Юридичні особи створюються задля досягнення певної мети: комерційної чи некомерційної. Діяльність перших та других залежить від зовнішніх та

внутрішніх факторів, які змінюються і до яких слід пристосовуватися чи мати від них імунітет. Відповідно, ті які здатні адаптуватися до мінливого середовища – мети досягають, а ті, які на це неспроможні – банкрутують чи замінюються на більш ефективні організаційно-правові форми. Прикладне значення цих знань проявляється при прийнятті управлінських рішень стратегічного та тактичного рівнів. Керівні органи організації повинні знати і усвідомлювати, на якому етапі вона перебуває, обрати відповідні тому рішення щодо управлінського персоналу, маневрування її активами, чи навіть об'єднання із іншими організаціями чи проведення реструктуризації.

Життєвим циклом юридичної особи є етапи її розвитку та насамперед можливі її кризи. Це залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів, які, у свою чергу, зумовлюють потребу певних тактичних управлінських рішень інвестиційного, насамперед майнового, кадрового спрямувань. Йдеться про її спеціалізацію чи оптимізацію функцій, залучення інвестицій чи напрямків їх використання, пошук інновацій, креативних менеджерів тощо.

Популярним напрямом є екстраполяція періодів розвитку людини і порівняння організації до живого організму, зокрема людини, та моделювання її розвитку на основі теорії життєвих циклів. Так вважається, що життєвий цикл організації – сукупність<sup>1</sup> передбачуваних змін із певною послідовністю її станів протягом часу. Йдеться про стратегію та тактику управлінських завдань в певний період функціонування організації, як стадій, в яких вона принципово змінює напрями і форми діяльності (цикли розвитку). Тож організаціям притаманні окремі повторювані характеристики, які потребують певної модифікації поняття «життєвий цикл». Оптимальним у цьому є поділ строку існування юридичної особи з моменту її реєстрації до виключення з Єдиного державного реєстру на часові періоди, як етапи життєвого циклу, зокрема: становлення, зростання, зрілість і занепад.

На перших двох згідно бізнес-плану чи обґрунтування юридична особа активно заповнює обраний чи обрані сегменти ринку, проявляє активність, нарощує свої економічні та правові

<sup>1</sup> Сукупнісний підхід до організаційних рішень та підприємництва є шкідливим як прояв сумбурності прийнятих рішень та непрогнозованих їх наслідків. Кращим виходом є системний підхід.

зв'язки, експериментує, а керівництво проявляє креативність у досягненні мети її створення, в тому числі залученням до її досягнення членів колективу. При зрілості посилюється імперативізм у тактиці її діяльності, проявляються намагання зберегти належну долю ринку і урахування положень про монополізм під їх контролем. При занепаді (старінні) вона швидко втрачає її долю ринку і нарешті витісняється з нього конкурентами. У подальшому вона або ліквідується, або приєднується до більш успішної, або поділяється на більш дрібні, одні з яких мають нульовий баланс і нерентабельні чи збиткові види діяльності та призначені для банкрутства, а інші залишаються і можуть бути на стадіях росту чи зрілості.

Розроблені моделі стадій організації зводяться до того, що життєвий цикл юридичної особи, зазвичай підприємства, видаються як послідовність змінюваних етапів чи стадій, яким притаманні певні характеристики. Так Ларрі Грейнер [2] виділив послідовно п'ять етапів і назвав їх «стадіями росту» де кожен з них водночас є наслідком попереднього та причиною наступного.

Перший: зростання через креативність, де зазвичай починаючий підприємець забезпечує потужний рівень креативного драйву, намагається активно реалізувати задум і оточуючих (сім'я, колеги, співзасновники, кредитори, суміжники) повірити в неї та надати підтримку. Створена організація постійно зростає (розвивається) і завдяки сподіванню засновників на майбутнє покращення та постійне реінвестування у її розвиток досягає таких масштабів, коли засновник втрачає прямий контроль над діяльністю своїх підлеглих, а також співзасновників. У них «вривається терпець» і вони перестають розуміти значні накладні витрати, вимагають обіцяного при заснуванні та прийнятті на роботу. Як правило, виникають внутрішні конфлікти, які варто мінімізувати чи усунути деструктивний елемент в управлінні суб'єктом господарювання встановленням імперативів.

Друга стадія – зростання через директивне управління полягає у тому, що менеджмент підприємства структурується таким чином, коли виписані основні функції та зони відповідальності по окремих позиціях, яка забезпечується відповідними заходами заохочення, системою контролю і покарання. З часом така функціональна імперативна структура починає проявляти

свої недоліки та є перепорою для креативу структурних підрозділів підприємства та їх керівників, внаслідок чого воно втрачає здатність вчасно і адекватно реагувати на зміни ринку. Настає криза автономії, яка вирішується делегуванням повноважень, притаманним їм зловживанням і неузгодженнями.

Третя стадія – зростання через делегування є продовженням другої та різновидом сітьового маркетингу: владу делегують керівникам різних структурних підрозділів, зокрема для проникнення на нові ринки і розвитку нових продуктів, а ті, у свою чергу, залучають членів їх колективів. У разі виробництва продуктів споживання організовується фірмова торгівля продукцією, яку реалізують по відпускних цінах працівникам, а ті – своїм знайомим. Зазвичай використовуються нові заохочення, як мотиватори праці: бонуси, знижки, участь в прибутку компанії. Топ-менеджери переймаються, в кращому разі, загальними стратегічним розвитком, а у гіршому – контролем та підганянням керівників структурних підрозділів, внаслідок чого втрачають контроль над організацією, яка надмірно розрослася і ускладнилася і мотивацію до оптимізації управління суб'єктом господарювання. Вони витрачають більше зусиль на досягнення мети підприємства, відчувають протидію з боку менеджерів структурних підрозділів, не можуть швидко переналадити управління чи просто і швидко змінені в силу корпоративізму та залежності один від іншого. Настає криза контролю, яка вирішується розвитком програм координації.

Четверта стадія – зростання через координацію полягає у тому, що недостатньо централізовані структурні підрозділи об'єднуються в продуктові групи, запроваджується складна система розподілу інвестицій компанії між її бізнес-складовими. Така юридична особа постійно відчуває проблеми надто складної системи планування і розподілу грошей, навіть застосовує натуральні форми оплати праці чи товарний кредит, негативи від перенавантаженої системи контролю, яка не рятує від браку. Вона із запізненням реагує на зміни ринку, уповільнюється у розвитку, внаслідок зниження рівня організаційної ефективності.

П'ята стадія – зростання через співпрацю починається усвідомленням бюрократизму та вад системи управління і організаційної структури та приймаються зусилля щодо її гнучкості та

ефективності. Як правило, вводяться внутрішні, інколи зовнішні, консультанти, які допомагають керівникам професійними порадами, заохочуються нові ідеї та критика старої системи.

Їх поєднує одне: організаційна криза призводить до зниження ефективності діяльності, нерентабельності, втрати споживачів продукції і вірогідності банкрутства. Недоліком є те, що термін «зростання» попри його складові не досить вдалий і алогічний: як зростання призводить до негативних тенденцій?

Інший науковець І. Адізес виходив з того, що динаміка організаційного розвитку має циклічний характер, і у діяльності організації виділив десять закономірних і послідовних етапів [3, 1]. Перший, названий «залицяння» (courtship), відображає започаткування компанії від ідеї її створення, коли засновник уявляє свій проект і те, що може з нього вийти, втілює його у бізнес-план, впевнює в тому оточуючих, які її сприймають і погоджуються на те, щоб прийняти активну (інвестувати у створення юридичної особи) чи пасивну (підтримати її своєю працею і увійти в її персонал) участь.

Другий, «малючий» (infancy), починається з реєстрації юридичної особи, набуття дозвільної дієздатності (тримання ліцензій, квот тощо), пошуків її структури та системи розподілу повноважень і відповідальності під загальним керівництвом (стратегічним чи навіть тактичним) засновника. Його зусилля і активність мають негативи: небажання і невміння ділити керівництво створеною юридичною особою, акцентування на короткострокових результатах, як важливих завдань існування організації. Значна увага зосереджена на завоюванні ринку, результатах виробництва та задоволення потреб кінцевих споживачів. Як правило, коштів на цьому етапі обмаль, що стимулює пришвидшення їх обороту.

Третій, «дитячий», за принципом «давай-давай» (go-go) характеризується стрімким зростанням суб'єкта господарювання: подолані перші перепони, напрацьована мережа постійних споживачів, справи ведуться успішно, результати все відчутні (зросли дивіденди засновникам, винагороди за працю працівникам, соціальні фонди тощо), засновники та працівники усвідомили результати діяльності та відчутність результатів інвестицій. Тобто досягнута мета його створення і виникає питання про її майбутнє розширення і охоплення нових ринків і його

сегментів. Це потребує реінвестування, витрат на подолання супротиву конкурентів, задоволення «апетитів» органів самоврядування та контролюючих інстанцій. Через те, що на цьому етапі ще не налагоджена структура управління і розподіл функцій та обов'язків менеджерів, між ними виникають непорозуміння і конфлікти, що збільшує невірні витрати.

Четвертий, «юнацький» (adolescence), етап призводить до значних змін: виникає потреба наведення чіткого порядку, системи управління та забезпечення дисципліни, і засновник намагається змінити структуру, провести заміни менеджерів, повернути делеговані раніше повноваження чи навпаки, їх делегувати підлеглим, що приводить до їх помилок внаслідок образ чи відсутності досвіду; з'являються професійні менеджери, які починають надалі міняти структуру, систему мотивацій і контролю; приходять нові працівники, що призводить до конфлікту «старого кістяку» і «нових спеціалістів»; виникають внутрішні протистояння, які потребують часу та витрат, які могли б бути використані на просування на ринки.

П'ятий етап розквіту як досягнення оптимальних умов для організації, досягнення балансу між самоконтролем і гнучкістю складається із двох фаз: настання розквіту (ранній розквіт – early prime) і закат (пізній розквіт – late prime). Перша фаза характеризується гнучкістю управління організації; відносною чіткістю структури, прописаних функцій і противаг, системи заохочення та покарання; співробітники вважаються головним активом, створені сприятливі умови для праці і спільного відпочинку, команда; її успіх оцінюється за двома факторами – задоволення потреб клієнтів і досягнення поставленої мети. Інколи відкриваються дочірні підприємства як: відкупне для співзасновників, які не змогли прижитися у нових умовах і відпущені у відносно самостійну діяльність; результат просування на нові ринки і наближення товару до місць його споживання; реструктуризація організації.

Фаза стабілізації (пізній розквіт)<sup>2</sup> характеризується тим, що форма починає домінувати над змістом, чи традиціям, інколи придуманим, надається більше уваги ніж новаціям; організація поступово відходить від політики швидкого розвитку, захоплення нових ринків і розширен-

ня присутності на існуючих; нема прагнення до змін, зростає доля і значення міжособистісних відносин в колективі, ніж ризикам, що пов'язані із веденням бізнесу. Здебільше керівництво перебуває на посадах тривалий час і підтримує їх культ, для пояснення провалів вишукується зовнішній ворог: нема підтримки держави та місцевої влади, надається протекція конкурентам. Креативні менеджери або залишають організацію, або намагаються бути «почутими» колегами та керівництвом, турбуються про її майбутнє, намагаються спонукати інших і за певних умов можуть протистояти її старінню.

Шостий етап, «аристократизм» (aristocracy), характеризується тим, що компанія володіє значними фінансовими коштами, які витрачаються на облаштування власної діяльності та зміцнення системи контролю, зокрема безпеки персоналу: з'являються негласні формальні правила щодо дрес-коду (стилю одягу), традицій. Проте компанія ще прагне до інновацій і виробництва нових продуктів та ідей, поглинає інші компанії.

Сьомий етап – «рання бюрократизація»: функція інтеграції скорочується; в організації поступово виникають складні та часом невіршувані структурні конфлікти, які здебільше вирішуються звільненням співробітників, без змін самої структури; внутрішня політика все більше перестає орієнтуватися на задоволення потреб кінцевого споживача. До того, звільнені співробітники не є лояльними до колишнього працедавця і разом із відомою їм службовою й конфіденційною інформацією, їх особистими напрацюваннями збуту та постачання, потрапляють у поле зору конкурентів чи самі стають заповзятими конкурентами. В організації виникає ряд внутрішніх та зовнішніх противників.

Восьмий етап, «пізньої бюрократизації» (salety city), характеризується тим, що: організація повністю зосереджується на собі та на її внутрішніх проблемах; зосереджуються на тому, хто є причиною проблем, а не що з ними робити, проблеми персоніфікуються, починається «полювання на відьом», натомість вирішення організаційних проблем, персонал втягується у міжособистісні конфлікти, звинувачує та дискредитує один одного; організацію охоплює загальна параноя; прогресують тенденції до ускладнення внутрішньої організації процесів; ігноруються потреби підвищення ефективності, змін, орієнтація на потреби клієнта, який відповідно відвертається від її товарів; підтримується

<sup>2</sup> В окремих публікаціях виділяється як самостійний етап.

грозомізка та складна система контролю за поточною діяльністю; для співробітників більше йдеться про дотримання правил и процедур, а не ефективної праці.

Дев'ятий етап, що отримав назву «смерть», настає відразу ж після того, як клієнти масово перестають придбавати товари суб'єкта господарювання; доля її присутності на ринку не забезпечує рентабельності; намагання засновників вивести інвестиції та менеджерів отримати частину активів банкрута лише посилюють ці тенденції. Відповідно бюрократизація зростає, зорієнтована ніби на збереження активів, досягає максимуму, і якщо не запровадити способи запобігання банкрутству, ним і завершиться.

**Висновки.** Як відзначається, на практиці теорія «життєвого циклу організації» Адізеса надає досить відчутні результати і забезпечує можливість спрогнозувати виникнення та розвиток

критичних ситуацій та наперед підготуватися до них, і, на наш погляд, у засновницьких та інших внутрішніх локальних актах передбачити імперативи та заходи із подолання криз, консерватизму менеджменту.

#### *Література*

1. *Левяков О. М.* Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность / Левяков Олег Михайлович [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.src-master.ru/article26071.html>

2. *Alain Bernard, Serge Tichkiewitch.* Methods and Tools for Effective Knowledge Life-Cycle-Management, 2008.

3. *Greiner, L.* Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review. July-August 1972.

#### **Р. Б. Шишка**

Составные жизненного цикла корпорации

В статье идет речь о жизненном цикле корпораций как юридических лиц и его экономической и правовой составных. Последняя автором усматривается во внутреннеорганизационных правоотношениях и возможности установления локальными нормативными актами корпораций таких норм, которые бы предотвращали кризисные явления и внутренние конфликты. Акцентируется внимание на двух наиболее популярных теориях жизненного цикла организации.

**Ключевые слова:** жизненный цикл, организация, корпорация, правоотношения.

#### **R. Shyshka**

The components of life cycle of corporation

The article deals with the life cycle of corporations as legal entities and their economic and legal integral part. The last one is seen by the author in internal organizational legal relationships and possibility of stipulation in the local normative acts of corporations of such rules that would prevent the crisis phenomena and internal conflicts. It is accented on two the most popular theories of life cycle of organization.

**Key words:** life cycle, organization, corporation, legal relationships.