

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-85>

УДК 005.4:005.31]:658.1

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТРИВАЛІСТЮ СТАДІЙ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА

APPROACHES TO MANAGING THE DURATION OF ENTERPRISE LIFE CYCLE STAGES

Прохорова Єлена Вікторівнакандидат економічних наук, доцент кафедри,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0637-5415>**Оголь Єлена Василівна**спеціаліст,
Національний медичний університет імені О.О. Богомольця
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0053-3165>**Нагорний Андрій Євгенович**адвокат
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1294-530X>**Prokhorova Yeliena**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Ohol Yeliena

Bogomolets National Medical University

Nahornii Andrii

Lawyer

Дано характеристику різних теорій життєвого циклу підприємства. Розглянуто зміст деяких моделей життєвого циклу організацій, виконано їх порівняння. Виявлено спільні і відмінні риси кожної моделі, основні проблеми і управлінські завдання на кожному з етапів життєвого циклу організації. Визначено вплив концепції «центру гравітації» на розуміння змісту етапів життєвого циклу підприємства. Розглянуто причини занепаду організацій, зокрема, парадокс «кара». Проаналізовано підходи до управління стадіями життєвого циклу підприємства. Сфокусовано увагу на необхідності управляти тривалістю стадій життєвого циклу підприємства, зокрема, скорочувати тривалість стадій народження і входження на ринок, подовжувати тривалість стадії зрілості за рахунок упровадження інновацій. Окреслено напрями подальших досліджень щодо переліку показників, за якими визначаються стадії життєвого циклу підприємства.

Ключові слова: модель життєвого циклу організації, управління стадіями життєвого циклу, управління тривалістю стадій життєвого циклу, причини занепаду організацій.

The relevance of the study is caused by various performance indicators of enterprises at different stages of the life cycle, in particular, the amount and dynamics of profits and cash flows. The purpose of the study is to compare life cycle models to identify typical management problems and opportunities for business development at different stages of the life cycle; analysis of approaches to managing the stages of the enterprise's life cycle. The description of various theories of the life cycle of the enterprise is given. The content of some life cycle models of organizations was considered, and their comparison was made. The common and distinctive features of each model, the main problems and management tasks at each stage of the organization's life cycle are revealed. The general logic of business development during the life cycle is common in all approaches: everything starts with the search for a business idea, analysis of the environment, development of a business model, search for investors and start-up of the business. Then the business grows, adapts management approaches to successfully manage a large company, and at the end of the life cycle considers opportunities for further growth or liquidation of the business. Approaches to managing the stages of the enterprise life cycle are analysed. Attention is focused on the need to manage the duration of the stages of the life cycle of the enterprise, in particular, to reduce the duration of the stages of birth and

entry into the market, to extend the duration of the stage of maturity due to the implementation of innovations. The goals for managing the duration of the stages of the life cycle of the enterprise are proposed. The practical value of the obtained results consists in providing recommendations to entrepreneurs regarding the goals of managing the duration of the stages of the life cycle of the enterprise with the aim to reduce investment payback periods and to extend the stages of effective profitable work. Directions for further research regarding the list of indicators used to determine the stages of the enterprise's life cycle are outlined.

Keywords: business life cycle models, life cycle stages management, management of the duration of life cycle stages, reasons for the decline of organizations.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження зумовлена різними показниками діяльності підприємств на різних етапах життєвого циклу, зокрема, розміром та динамікою прибутку та грошових потоків. З метою скорочення етапів збиткової або неприбуткової роботи, скорішого повернення інвестицій і максимізації періоду ефективної прибуткової діяльності підприємці мають управляти тривалістю стадій життєвого циклу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як правило, автори різних моделей життєвого циклу організацій (Грейнер, 1972; Адізес, 1989) [1, 2] намагаються пояснити, що відбувається на кожній стадії життєвого циклу всередині підприємства, які управлінські проблеми і завдання мають бути вирішені з метою успішного зростання і розвитку бізнесу від стартапу до великої корпорації, яка стимулює розвиток корпоративного підприємництва. Практичне значення моделей життєвого циклу полягає у визначенні основних загроз для існування бізнесу і потреб підприємців на кожній із стадій життєвого циклу.

Заслуговує на увагу проблема, піднята Князевич А.О. [3] щодо недостатньої уваги дослідників до стадії зрілості підприємства, на якій досягається максимальна ефективність діяльності, і заради якої підприємства створюються. Автор стверджує, що тривалістю стадій життєвого циклу підприємства слід управляти, і найбільш тривалою має бути саме стадія зрілості, коли досягається максимальна ефективність діяльності. Збільшити тривалість стадії зрілості можливо за рахунок упровадження інновацій продуктів, технологій або управлінських. Унаслідок упровадження інновацій підприємство «оновлюється», «омолоджується» і тривалість стадії зрілості значно збільшується, підприємство стабілізується і стадія скорочення / занепаду відтермінується.

Про досвід управління тривалістю стадій життєвого циклу підприємств писав К. Омае на прикладі компанії Casio [4]. Але цей приклад доводив, що можливо скорочувати стадії впровадження і зростання, досягаючи

максимальної прибутковості вже на стадії входження на ринок за рахунок скорочення і прискорення стадій розробки і впровадження і входження на ринок з новою продукцією раніше конкурентів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Більшість авторів фокусують увагу на початкових стадіях життєвого циклу бізнесу, коли актуальними є аналіз бізнес-ідеї, аналіз ринку, потреб споживачів і пропозицій конкурентів, управління входженням на ринок. Значно менша увага приділяється управлінню тривалістю стадій життєвого циклу, чому присвячено дослідження, яке пропонується.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є порівняння моделей життєвого циклу щодо ідентифікації типових управлінських проблем і можливостей для розвитку бізнесу на різних стадіях життєвого циклу; аналіз підходів до управління стадіями життєвого циклу підприємства; розробка рекомендацій щодо управління тривалістю стадій життєвого циклу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теорія життєвого циклу організації – одна з кількох, які пояснюють, чому організація розвивається і змінюється в часі. Теорія заснована на припущенні, що стратеги можуть змінити організацію, щоб краще пристосувати її до змін у середовищі. Не всі теорії визнають важливість стратегічного менеджменту для виживання організації. Розглянемо найвідоміші теорії життєвого циклу організації [5].

Еволюційна теорія заснована на концепції природного відбору в біології: краще пристосовані до середовища виживають, інші гинуть. Два основних положення цієї теорії:

- 1) організації мають обмежені можливості адаптуватися до змін середовища;
- 2) процес зміни контролюється середовищем.

Основний аргумент теорії еволюції: безліч різних підприємств в одній галузі розвивають різні стратегії, за якими слідує різні структури та процеси. Ті, хто краще відповідають обмеженням середовища, виживають і домі-

нують у галузі. Представники теорії песимістичні щодо здатності організації до змін та адаптації, реальні стратегічні зміни вважаються неможливими. На їхню думку, легше створити нову організацію, ніж пристосувати існуючу до змін у середовищі.

Теорія залежності від ресурсів ґрунтується на припущенні, що основою виживання організації є можливість отримувати ключові ресурси із середовища. Зростання і виживання можливі, якщо організація має доступ до необхідних ресурсів. Якщо ж ресурси обмежені, групи в цільовому середовищі, які контролюють ресурси, мають владу над прийняттям рішень в організації. Тому основна задача стратегів – менеджмент ресурсів. Стратегічні зміни можливі і мають базуватися на тривалому гарантованому доступі до ресурсів.

Інституційна (імітаційна) теорія виходить з припущення, що організація адаптується до змін у середовищі, імітуючи інші, більш успішні підприємства. Це робиться також тому, що це легше, ніж розробити новий невіпробований підхід. У результаті підприємства в однаковому середовищі стають схожими. Якщо одне підприємство занепадає, вся галузь може скоротитися. Теорія також припускає, що організація здатна адаптуватися до змін у середовищі.

Теорія життєвого циклу використовується для дослідження і розуміння передумов і закономірностей зростання і розвитку підприємницьких ініціатив.

Дослідники пропонують виділяти від чотирьох і більше стадій життєвого циклу підприємств. Порівняльний аналіз деяких найбільш відомих моделей наведено в таблиці 1.

Із порівняння випливають такі висновки. Попри те, що автори виділяють різну кількість етапів життєвого циклу і по-різному їх називають, загальна логіка розвитку бізнесу протягом життєвого циклу спільна в усіх підходах: усе починається з пошуку підприємницької ідеї, аналізу середовища, розробки бізнес-моделі, пошуку інвесторів і запуску бізнесу. Потім бізнес зростає, адаптує управлінські підходи до успішного управління великою компанією, а наприкінці життєвого циклу розглядає можливості подальшого зростання або ліквідації бізнесу.

Серед особливостей кожної моделі можна виділити такі. Л. Грейнер [1] фокусує увагу на тому, як менеджменту розв'язувати проблеми (кризи) кожного етапу розвитку бізнесу, не виділяючи етап завершення життєвого циклу взагалі. У моделі школи бізнесу універси-

тету Дюка [6], розробленій для підприємців, детально представлено зміст робіт на перших етапах розвитку бізнесу: генерування ідеї та оцінки можливостей, планування і запуску бізнесу. Завершується модель етапом зростання бізнесу, завершення життєвого циклу в моделі не представлено. У моделі Г. Ліхтенштейна і Т. Лайонса [7], розробленій спеціально для підприємців, дуже детально аналізуються підготовча стадія, а також дитинства і раннього зростання. Такий саме підхід з підвищеною увагою до перших етапів життєвого циклу (визначення можливостей і фокусування на них, входу на ринок) знаходимо у Р. Прайса [8]. Але дві останні моделі завершуються ліквідацією або скороченням бізнесу, як і модель І. Адізеса.

Підсумовуючи, можна зробити такі висновки:

1) усі розглянуті моделі життєвого циклу виділяють ключові управлінські проблеми і завдання на кожному етапі;

2) моделі, розроблені для підприємців, які прагнуть заснувати бізнес, більш сфокусовані на етапах підготовки до запуску бізнесу: аналізі можливостей, пошуку інвесторів, розробці бізнес-моделі;

3) у деяких моделях автори не виділяють етап закінчення життєвого циклу, завершуючи аналіз на етапах зростання або насичення. При цьому увага приділяється пошуку шляхів для продовження зростання або стабілізації діяльності.

Розробники моделі життєвого циклу школи бізнесу університету Дюка фокусують увагу на перших етапах життєвого циклу підприємницької ініціативи, від генерування й оцінки бізнес-ідей і підприємницьких можливостей, запуску бізнесу і подальшого зростання / масштабування. У запропонованій моделі вони виділяють ключові процеси та ідеї, які потребують аналізу (рис. 1).

На етапі оцінки інвестиційних можливостей ключовими питаннями є наступні: чи є приваблива ринкова можливість? Чи є запропоноване рішення реальним і досяжним з точки зору як ринку, так і технологічної? Чи містить бізнес-ідея стійку конкурентну перевагу? Чи є команда, яка може ефективно капіталізувати цю можливість? Які є ризики і шанси на повернення інвестицій? Чи варто інвестувати час і гроші в цей проєкт? Наступні блоки моделі описують основні управлінські завдання на етапах започаткування і розвитку бізнесу.

Корисною для розуміння й управління стадіями життєвого циклу підприємства

Таблиця 1

Порівняльна характеристика окремих моделей життєвого циклу

Автор моделі Зміст моделі	Л. Грейнер, 1972	І. Адізес, 1989	Р. Прайс, 2004	Г. Ліхтенштейн і Т. Лайонс, 2008	Модель школи бізнесу університету Дюка
Назва стадій	Креативність	Залицання і немовля	Визначення можливостей і фокусування на них	Підготовка	Генерування ідеї та оцінка можливостей, планування
Управлінські проблеми і завдання	Розробка продукту або послуги	Розробка бізнес-моделі, пошук інвесторів	Розробка бізнес-плану	Аналіз можливостей, пошук інвесторів	Аналіз можливостей, розробка стратегії, бізнес-моделі
Назва стадій	Спрямування	Дитинство «давай-давай» і юність	Вхід на ринок	Дитинство і раннє зростання	Запуск бізнесу
Управлінські проблеми і завдання	Функціональна структура, операційна ефективність	Делегування повноважень, децентралізація	Вибір шляхів зростання	Вибір: зростання або продаж бізнесу	Вибір організаційно-правової форми
Назва стадій	Делегування	Ранній розквіт	Зростання	Стійке зростання	Зростання
Управлінські проблеми і завдання	Баланс між централізованим контролем і автономією підрозділів	Підтримувати досягнутий стан	Вибір стратегії зростання	Пошук ресурсів і інвестицій для зростання	Маркетинг, розвиток бізнесу, операційний менеджмент
Назва стадій	Координація, співпраця	Спад або ранній розквіт	Насичення і експансія	Насичення	
Управлінські проблеми і завдання	Подолання бюрократії, поведінкові інструменти, інновації	Моніторинг результатів діяльності та змін у середовищі	Вибір шляхів подальшого зростання	Диверсифікація діяльності з метою зростання	
Назва стадій		Аристократизм та бюрократизація, смерть	Ліквідація	Скорочення	
Управлінські проблеми і завдання		Адаптація до змін	Вибір шляхів ліквідації	Продаж або перевизначення бізнесу	

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 5–7]

є концепція Джона Гелбрейта про «центр тяжіння / гравітації» підприємства [9]. Відповідно до цієї концепції, залежно від того, на якій ланці у галузевому ланцюжку створення вартості підприємство було започатковано (наприклад, займалось видобутком корисних копалин, або виробляло кінцеві продукти), ключові компетенції підприємства будуть різними, навіть якщо в процесі розвитку підприємство стало вертикально інтегрованим

з повним виробничим циклом. Центр тяжіння формується на основі традицій, цінностей, системи управління. І підприємства, які створювались на ланках видобутку і первинної переробки, як правило, виробляють стандартизовані продукти, удосконалюють процеси й упроваджують технологічні інновації. На відміну від них, підприємства, які засновувались як виробники кінцевих продуктів і займалися продажами, фокусуються на розвитку про-

Оцінка інвестиційних можливостей	Планування	Управління
<ul style="list-style-type: none"> • Потреба / проблема • Рішення • Конкурентна позиція • Команда • Ризики / повернення інвестицій 	<p style="text-align: center;">Стратегія:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Цільові споживачі • Бізнес-модель • Конкурентна позиція • Цілі бізнесу <hr/> <p style="text-align: center;">Операційний план:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Терміни • Набір персоналу • Бюджети • Фінансовий план 	<ul style="list-style-type: none"> • Дослідження ринку • Маркетинг • Розвиток бізнесу • Прогнозування • План продажів • Менеджмент досліджень і розробок • Операційний менеджмент • Менеджмент персоналу • Побудова процесів і інфраструктури • Бюджети • Фінансування

Рис. 1. Модель життєвого циклу школи бізнесу університету Дюка [6]

дуктів, мають розвинені маркетингові навички. Розуміючи, яким є центр тяжіння підприємства, можна приймати рішення щодо того, якими стадіями життєвого циклу варто управляти з метою продовження стадій зростання або ранньої зрілості.

Актуальним питанням є причини занепаду підприємств. З точки зору управління життєвим циклом підприємства важливо знати типові причини, які призводять до завершення життєвого циклу і закриття бізнесу. Дослідники мають різні гіпотези щодо причин занепаду бізнесу. Відомою є праця Денні Міллера про парадокс Ікара [10], в якій автор доводить гіпотезу, що ті самі дії, які забезпечували успішний розвиток бізнесу на одних стадіях життєвого циклу, можуть спричинити занепад бізнесу на інших стадіях. Міллер виділив чотири так звані «траєкторії скорочення», які можуть призвести до занепаду успішного бізнесу. Фокусування – коли внаслідок захоплення постійними технічними вдосконаленнями продукція підприємства може відірватися від потреб споживачів і попиту, що і призведе до занепаду. Схожою є траєкторія винахідництва, коли технологічні інновації приводять до технічної утопії, продукція не має попиту, бізнес занепадає. Венчурна траєкторія – захоплення власників підприємства понадекспансією перетворює його з «будівельника» на «імперіаліста», який втрачає контроль над великим підприємством. Траєкторія розпаду – у процесі зростання підприємство з сильним маркетингом будує бюрократичну організаційну структуру і перетворюється на того, «хто пливе за течією».

Вейцель і Джонсон пропонують інший погляд на причини занепаду бізнесу [11]. Вони виділяють п'ять стадій занепаду: засліплення, бездіяльність, помилкові дії, криза та розпад. Основною причиною занепаду підприємств автори вважають суб'єктивний чинник: нездатність керівництва або власників передбачити стагнацію, а коли ознаки кризи вже помітні – неготовність до сприйняття реальності і відсутність швидкої реакції на зміни в бізнес-середовищі.

Основні цілі щодо управління тривалістю стадій життєвого циклу підприємства наведено в таблиці 2.

Висновки. Більшість дослідників фокусують увагу на управлінських завданнях на стадіях створення бізнесу і подальшого його масштабування.

Метою управління тривалістю стадій життєвого циклу підприємства є скорочення часу на стадії започаткування і входження на ринок, які потребують інвестицій, і збільшення тривалості стадій прибуткової діяльності, які забезпечують повернення інвестицій.

Окремої уваги заслуговують методи продовження стадії зрілості або оновлення, омолодження цієї стадії з метою забезпечення довгострокового ефективного функціонування підприємства.

Дослідження причин занепаду підприємств дозволить не допустити або відтермінувати закриття бізнесу, якщо це не є метою власників.

Подальші дослідження моделей життєвого циклу бізнесу варто присвятити уточненню показників, за якими визначається, на якому етапі життєвого циклу знаходиться підприємство.

Таблиця 2

Цілі щодо управління тривалістю стадій життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу	Бажані результати діяльності	Цілі щодо тривалості стадії
Народження / Входження на ринок	Якнайшвидше вийти на беззбиткову діяльність	Скорочення
Зростання	Прибуткова діяльність Повернення інвестицій Зміцнення конкурентної позиції	Скорочення і прискорення
Стабілізація / насичення	Прибуткова діяльність Підвищення ефективності діяльності Впровадження інновацій Зміцнення конкурентної позиції	Збільшення тривалості
Скорочення / Занепад	Мінімізація збитків	Відтермінування і скорочення

Джерело: власна розробка авторів

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Larry E. Greiner. Evolution and Revolution as Organizations Grow. – *Harvard Business Review*, July-August 1972. Available at: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
2. Адізес І. К. Управління життєвим циклом корпорацій. Харків : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2018.
3. Князевич А. О. Управління стадіями життєвого циклу підприємств. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/3428/1/%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%94%D0%86%D0%AF%D0%9C%D0%98%20%D0%96%D0%98%D0%A2%D0%A2%D0%84%D0%92%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%A6%D0%98%D0%9A%D0%9B%D0%A3%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92.pdf>
4. Ohmae, Kenichi. *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business* Paperback – August 22, 1991.
5. Narayanan V. K. and Nath R. (1993). *Organization Theory: A Strategic Approach*. Homewood, Irwin, 1993, pp. 138–145.
6. *The Duke Entrepreneurial Process Manual*. Available at: <https://sites.fuqua.duke.edu/dukeven/selected-topics/the-entrepreneurial-process/>
7. Gregg A. Lichtenstein, Thomas S. Lyons. Revisiting the Business Life-Cycle: Proposing an Actionable Model for Assessing and Fostering Entrepreneurship // *International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 9(4):241-250 November 2008. DOI: <https://doi.org/10.5367/000000008786208759>
8. Robert W. Price. *Roadmap to Entrepreneurial Success: Powerful Strategies for Building a High-Profit Business*. Hardcover – April 9, 2004 Available at: <https://news.gcase.org/entrepreneurial-life-cycle/>
9. Ilinitch, A. Y., & Zeithaml, C. P. (1995). Operationalizing and Testing Galbraith's Center of Gravity Theory. *Strategic Management Journal*, 16(5), 401–410. Available at: <http://www.jstor.org/stable/2486710>
10. Miller, Danny (1992). The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own – *Business Horizons*, January-February 1992. Available at: <https://www.scribd.com/doc/281800726/10-Icarus-Paradox-Danny-Miller-1990>
11. Weitzel, W and Johnson, E. (1989). Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension. – *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, March 1989.

REFERENCES:

1. Larry E. Greiner. Evolution and Revolution as Organizations Grow. – *Harvard Business Review*, July-August 1972. Available at: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
2. Adizes I. K. *Upravlinnia zhyttievym tsyklom korporatsii*. Kharkiv: Knyzhkovyi klub «Klub simeinoho dozvillia», 2018.
3. Kniazevych A. O. *Upravlinnia stadiamy zhyttievoho tsyклу pidpriemstv*. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/3428/1/%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%94%D0%86%D0%AF%D0%9C%D0%98%20%D0%96%D0%98%D0%A2%D0%A2%D0%84%D0%92%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%A6%D0%98%D0%9A%D0%9B%D0%A3%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92.pdf>

9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%94%D0%86%D0%AF%D0%9C%D0%98%20%D0%96%D0%98%D0%A2%D0%A2%D0%84%D0%92%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%A6%D0%98%D0%9A%D0%9B%D0%A3%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92.pdf

4. Ohmae, Kenichi. *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business* Paperback – August 22, 1991.
5. Narayanan V. K. and Nath R. (1993). *Organization Theory: A Strategic Approach*. Homewood, Irwin, 1993, pp. 138–145.
6. The Duke Entrepreneurial Process Manual. Available at: <https://sites.fuqua.duke.edu/dukeven/selected-topics/the-entrepreneurial-process/>
7. Gregg A. Lichtenstein, Thomas S. Lyons. Revisiting the Business Life-Cycle: Proposing an Actionable Model for Assessing and Fostering Entrepreneurship // *International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 9(4):241-250 November 2008. DOI: <https://doi.org/10.5367/000000008786208759>
8. Robert W. Price. *Roadmap to Entrepreneurial Success: Powerful Strategies for Building a High-Profit Business*. Hardcover – April 9, 2004 Available at: <https://news.gcase.org/entrepreneurial-life-cycle/>
9. Ilinitch, A. Y., & Zeithaml, C. P. (1995). Operationalizing and Testing Galbraith's Center of Gravity Theory. *Strategic Management Journal*, 16(5), 401–410. Available at: <http://www.jstor.org/stable/2486710>
10. Miller, Danny (1992). The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own– *Business Horizons*, January-February 1992. Available at: <https://www.scribd.com/doc/281800726/10-Icarus-Paradox-Danny-Miller-1990>
11. Weitzel, W and Johnson, E. (1989). Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension. – *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, March 1989.