

## ДІАГНОСТИКА ЕТАПІВ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто методи діагностики етапів життєвого циклу підприємства з метою формування ефективної системи підвищення економічного потенціалу підприємства та обґрунтування необхідності впровадження базової системи цілей підприємства на етапах його життєвого циклу. Автором обґрунтовується, що з метою підвищення гнучкості підприємства, важливим моментом є заохочення ініціативи менеджерів і співробітників підприємства.*

**Ключові слова:** економічний потенціал, життєвий цикл, етапи, стадії, системний підхід, організаційний розвиток.

D.M. VASYLKIVSKYI  
Khmelnitskyi National University

### DIAGNOSIS OF A LIFE-CYCLE ENTERPRISE AS THE BASIS OF FORMING STRATEGY TO RAISE THE ECONOMIC POTENTIAL OF ENTERPRISE

*The article deals with methods of diagnosis stage of the life cycle of an enterprise in order to create an effective system to raise the economic potential of the company and the rationale for the base system objectives on stages of its life cycle. The author argues that in order to increase the flexibility of the company, the important point is to encourage the initiative of managers and employees. Is noted on the possible creation of new units, working in project mode. The development of new products necessitates the updating of equipment and technology. During the revival actual problem is the adaptation of personnel to organizational change. It should be loyal attitude to management actions, a commitment to long-term goals, a willingness to endure temporary difficulties in the conditions and pay.*

**Keywords:** economic potential, life cycle stages, stage, systematic approach, organizational development.

**Постановка проблеми.** Ефективна робота підприємства сприяє його розвитку і обумовлена найкращим використанням людського потенціалу та інших ресурсів. Організаційний розвиток можна розглядати з двох точок зору. З одного боку, організаційний розвиток – це цілеспрямовані зміни в організації з метою підвищення ефективності підприємства шляхом вдосконалення його здібностей адаптації до змін середовища. Такий розвиток здійснюється за допомогою організаційних змін, до яких відносяться зміна цілі, стратегії, технології, структури, продукту, людей і культури. Окрім того, зміни можуть носити як запланований, так і стихійний характер. Тому, з іншої сторони, організаційний розвиток – це природний процес якісних змін на підприємстві. Дослідження характеру розвитку, проблем перетворень організацій вказують на те, що процеси в організації, так як і в цілому в економіці, розвиваються циклічно, по спіралі.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз основ діагностики етапів життєвого циклу підприємства з метою формування ефективної системи підвищення економічного потенціалу підприємства та обґрунтування необхідності впровадження базової системи цілей підприємства на етапах його життєвого циклу.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Адаптація біологічної концепції циклу в менеджменті призвела до появи теорії життєвого циклу підприємства, яка отримала розвиток у роботах Б. Скотта, Л. Грейнера, У. Торберта, Ф. Лідена, Д. Каца, Р. Канна, І. Адізеса, Дж. Кімберлі, Р. Куїнна, К. Камерона, Д. Міллера, П. Фрізен. Адісес І. пише наступне: «Я вважаю, що кожна система – «дихаюча» або ні – має свій життєвий цикл. Ми знаємо, що живі організми – рослини, тварини, люди – народжуються, ростуть, старіють і помирають. Те ж саме відбувається і з підприємствами. Коли вони змінюються, переходячи в нову фазу життєвого циклу, системи наслідують передбачувані моделі поведінки» [1, с.32]. Дослідження в цій сфері проводяться і російськими ученими: В.І. Герчиковим, І. Качаловим, М.В. Хлюневою, А.А. Звезденковим, В.Н. Верхоглазенко, Т.Ю. Базаровим, Е. Ємельяновим, С. Поварніциною, А.Ю. Шубінін. Так, порівняння організації з живим організмом є присутнім в роботі Шубіна А. Ю.: «Головною метою будь-якого живого організму є виживання і розвиток (розмноження і зростання). Свідомо або несвідомо відповідно до об'єктивного закону життя функціонування будь-якого елемента організації спрямоване на досягнення вказаних вище цілей» [6].

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Головними причинами циклічного розвитку організації, на наш погляд, слід рахувати зміну ціннісних орієнтацій і установок залежно від змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Саме зміни умов зовнішнього середовища змушує організацію, пристосовуючись до цих змін, переглядати існуючі цінності і перебудовувати саму організацію, виробничий процес, систему взаємовідносин з персоналом і зовнішніми зацікавленими сторонами.

Так, в моделі Л. Грейнера, що містить 5 етапів, розвиток організації розглядається виходячи з того, що на нього найбільшою мірою роблять вплив особливості структури організації та її зміни. У моделі У. Торберта організаційний розвиток тісно пов'язаний з розвитком почуття спільності персоналу. Модель

Торберта описує природну послідовність стадій, через які підприємство може проходити, і конкретизує менталітети, які визначають кожну з них. Ф. Ліден виділяє чотири стадії розвитку підприємства залежно від функціональних проблем на кожній з них – проблема адаптації до навколишнього середовища, придбання ресурсів, досягнення цілей і підтримка зразків поведінки.

У моделі, яку запропонували Д. Кац і Р. Канн, основною характеристикою підприємства, що змінюється, так само як і в моделі Л. Грейнера, є його структура. Теорія І. Адізеца концентрує свою увагу на двох найважливіших параметрах життєдіяльності підприємств: гнучкості і керованості. На етапі свого створення нові підприємства є надзвичайно гнучкими по відношенню до змін в зовнішньому середовищі, проте слабо контрольованими (керованими). У міру свого становлення підприємства удосконалюють свої управлінські процеси, але гнучкість (адаптується) зменшується.

Куїнн Р. і Камерон К. протестували критерії ефективності на різних стадіях організаційного розвитку, використовуючи довготривалий аналіз, за результатами якого розробили модель життєвого циклу підприємства, що складається з чотирьох стадій. Оскільки підприємство рухається стадіями життєвого циклу, різні акценти і завдання на різних стадіях припускають існування неоднакових критеріїв ефективності.

Значення концепції життєвого циклу підприємств важко переоцінити як з пізнавальної, так і з практичної точок зору. Незважаючи на відмінності моделей життєвого циклу, очевидно, що характеристики підприємств змінюються на різних стадіях життєвого циклу, а це вимагає різних методів управління. Опис життєвого циклу підприємства дозволяє побачити динаміку підприємства, а не розглядати його як статичне утворення і зробити висновок про своєчасність тих або інших управлінських рішень.

Ця проблема досить широко висвітлена в літературі, проте, окремі питання вимагають подальших досліджень. Досить складне питання діагностики окремих стадій життєвого циклу. Наявність великої кількості параметрів розвитку, що змінюються, ускладнює процес віднесення підприємства до тієї або іншої стадії життєвого циклу. Вимагає доопрацювання проблема оцінки ефективності діяльності підприємств за окремими стадіями життєвого циклу. Відкритим залишається питання про доцільність і своєчасність застосування тих або інших стратегій, а також інших управлінських інструментів. У вирішенні цих та інших питань допоможуть емпіричні дослідження розвитку підприємства в часі.

Подальше дослідження буде засновано на використанні п'ятиетапної моделі життєвого циклу, яка включає створення, зростання, зрілість, спад, відродження, або смерть. Такий вибір обґрунтований тим, що в такій моделі, на наш погляд, найчіткіше простежуються основні закономірності розвитку підприємства від створення до припинення діяльності.

На першій стадії розвитку підприємства відбувається його створення і становлення: реєстрація, підбір персоналу, організація системи управління, придбання основних фондів, впровадження перспективної технології, випуск нового продукту, пошук ринків збуту та ін. В цей час підприємство шукає товар або послугу, яку можна було б успішно продавати на ринку. Компанія пробує знайти свою нішу, тому часто вторгається в сферу інтересів інших підприємств. В цей час відбувається техніко-економічне становлення організації, накопичення активів підприємства. Проте бізнес-процеси, як правило, не налагоджені.

На етапі створення відбувається формування колективу співробітників. Характерна динамічність складу рядових працівників, але мала змінюваність провідних співробітників. Становлення діяльності підприємства зазвичай пов'язане з проблемами і труднощами. Тому необхідною умовою його виживання стають такі чинники, як взаємопідтримка, взаємовиручка, згуртованість, колективізм.

Особливістю роботи персоналу організації, яка встановлюється, є поліфункціональність працівників. Один співробітник виконує декілька функцій, а часом поєднує декілька професій. У цьому є свої плюси і мінуси. Серед плюсів можна виділити універсальність і взаємодоповнюваність. Мінуси – можливе дублювання функцій, змішення зон відповідальності, важкість контролю.

Обсяги виробництва і продажів на етапі зародження ростуть повільними темпами. Оскільки канали постачання сировини і продажу готової продукції не налагоджені, виникають труднощі з виробництвом і зі збутом. Ця фаза характеризується великими витратами і низькою віддачею капіталу, тобто можлива негативна рентабельність. До нового підприємства відносяться з обережністю постачальники, кредитори, споживачі. Одна з типових проблем, з якими стикаються новостворювані компанії, – це небажання фінансуючих організацій кредитувати нове підприємство, що не має хорошої кредитної репутації, при тому, що відсоток банкрутства нових підприємств особливо високий.

Постійна нестача обігових коштів – класична ситуація для перших років життя організації. Оборотний капітал особливо важливий для новостворюваних підприємств. Як зазначає І.К. Адізец: «Потенційні підприємці планують завищений збут і занадто помірні потреби в капіталі», тим самим «недооцінюють суму готівки і оборотний капітал, який їм знадобиться» [1, с.55]. Проте, в реальності часто увесь первинний капітал йде на придбання основних фондів, і, оскільки він поки ще не приносить прибутку, знадобиться підтримка в дослідженні засобів на оборотний капітал. Таким чином, на етапі створення підприємство вимушене стежити за грошовими потоками і прагнути до беззбиткового існування.

На етапі створення підприємство стикається з проблемами, успішне вирішення яких дозволить перейти до наступного етапу розвитку, а їх ігнорування призведе до загибелі фірми. До числа таких проблем відносять відсутність підтримки у споживача, відсутність кадрової підтримки, надання зайвого значення

менеджерським процедурам, постійний брак обігових коштів, змішування зон відповідальності персоналу, труднощі контролю, недостатня увага маркетинговим процедурам [4].

Таким чином, основне управлінське завдання на цьому етапі – довести спроможність бізнес-ідеї, забезпечити виживання підприємства, забезпечити стабільний доступ до необхідних ресурсів. Для підприємства важливо знайти той товар, який може бути запропонований споживачеві, притягнути увагу до товару, знайти свого споживача, організувати продаж і сервіс, стати привабливим для клієнта.

На етапі зростання ділової активності підприємства темпи зростання продажів різко зростають, підприємство визнається споживачами, постачальниками, кредиторами. Організація розширюється на всіх напрямках: збільшується число персоналу, кількість підрозділів, напрямів діяльності. До моменту переходу на стадію зростання ніша на ринку знайдена.

Канали руху товару і реклама налагоджуються. Основні зусилля спрямовані на пошук і виробництво інших товарів і послуг, на розширення кола споживачів, постачальників і партнерів, а також закріплення власного іміджу. Процес виробництва налагоджується. Характерна інтенсивна модернізація. На етапі зростання «остаточно формується структура системи управління, стабілізується господарська діяльність, налагоджуються планування, розробка бюджетів, прогнозів, падає ступінь ризику в ухваленні рішень, формується корпоративна культура».

Зі зростанням організації пов'язано розширення прийому на роботу нових фахівців. Железняк Т. підкреслює високу плинність кадрів [3]. Залишаються в організації тільки ті, хто зміг адаптуватися до постійних змін, що відбуваються в організації.

На цій стадії підприємство, як правило, знаходиться в точці появи прибутку, просуваючись від збитковості до прибутковості. Для розширення і подальшого розвитку підприємству знадобляться нові основні фонди, засоби для збільшення обігових коштів, для яких доведеться притягати додаткові фінансові ресурси. Основними цілями стадії зростання є зміцнення своїх позицій на ринку, забезпечення бурхливого зростання і, як наслідок, генерація стійкого грошового потоку від основної діяльності.

Етап зрілості – це оптимальний стан підприємства. Воно займає упевнені позиції на ринку і конкурує з провідними підприємствами. Підприємство збільшує випуск продукції і розширює ринок надання послуг, можливий вихід на суміжні ринки. Експансія, диференціація і, можливо, диверсифікація – відмітні ознаки цього періоду. Розвиток організації в цій стадії ведеться в інтересах збалансованого зростання на базі стійкої структури. На стадії зрілості введення регулярного менеджменту призводить до створення жорсткої організаційної структури, яка стримує здатність організації до адаптації і проведення організаційних змін. Процес формалізації знижує інноваційність, гнучкість і здатність організації адаптуватися до змін в довкіллі. Глибокий аналіз цього аспекту провів Адізес І., який вказує на те, що компанія на етапі розквіту (зрілості) «починає втрачати гнучкість, втрачати бажання змінюватися або створювати щось нове, втрачає творчий дух, інноваційність» [1, с.115].

Підприємство, що знаходиться на стадії зрілості, може здійснювати оновлення основних фондів, а також проведення нових досліджень і розробок, що вимагає залучення додаткових інвестицій. Таким чином, для організації, що досягла стадії зрілості, важливо максимально стабілізувати свою діяльність, зберегти існуючий рівень прибутковості. Основне завдання – утриматися в цьому стані і, можливо, минувши стадію спаду перейти до нового витка розвитку. Далі, якщо не вживаються необхідні заходи, починається стадія спаду. Організація стикається зі зменшенням попиту на її продукцію або послуги. Труднощі зі збутом продукції можуть призвести до появи ознак знецінення оборотного капіталу, тобто скупчення на складах великої кількості готової продукції, сировини і матеріалів. В результаті знижується оборотність оборотних активів і рентабельність продажів. Подібна ситуація може призвести до необхідності зміни сектора ринку і пошуку нового напрямку діяльності. Як відмічає І. Адізес, на етапі аристократизму (один з етапів спаду в його класифікації) підприємство «втрачає ринкову частку, конкурентоспроможність своїх товарів, методів маркетингу» [1, с. 132]. У разі ігнорування цих проблем підприємство може втратити місце на ринку і, можливо, припинити своє існування.

Плинність кадрів зростає, співробітники можуть інтуїтивно відчувати проблеми на підприємстві, що провокуватиме відтік кадрів. Це призводить до того, що продуктивність виробничого процесу знижується. Як правило, першими йдуть висококваліфіковані фахівці, виявляється їх нестача. З іншого боку, доводиться проводити скорочення апарату управління та інженерно-технічних працівників, що розрісся, а також скорочення коштів на оплату праці.

Головним завданням організації, що знаходиться на стадії спаду, як і на етапі створення, є боротьба за виживання і стабільність. Важливий пошук шляхів виходу з критичного стану і знаходження альтернатив розвитку. Ігнорування негативних змін, що відбуваються в організації на етапі спаду, або невдалі дії, що робляться керівництвом, можуть призвести до припинення існування підприємства. Організація втрачає свою здатність здійснювати ефективну діяльність, втрачає частку ринку, може збанкрутувати і перейти у фазу відмирання.

Для того, щоб відродитися, організації необхідно здійснити корінні зміни в усіх сферах діяльності. Слід здійснювати розробку нових видів продукції, пошук і освоєння нових ринків. Організація може зберегтися і перейти знову до наступного циклу розвитку в тому випадку, якщо вона зможе знайти новий, привабливий для споживача товар, зайняти нове місце на ринку.

На наш погляд, для виходу з кризової ситуації недостатньо економії витрат підприємства,

скорочення персоналу – потрібна комплексна програма організаційного розвитку. Якщо організація здатна до реорганізації і повного оновлення, то вона може вижити і продовжити своє існування. Рішення складних завдань етапу відродження можливо за допомогою призначення нової команди менеджерів. Проте, на думку І. Адізеца, «нове керівництво допомагає організації виходити із стану старіння, тільки якщо воно змінює систему» [1, с. 137-138].

З метою підвищення гнучкості підприємства, важливим моментом, на наш погляд, є заохочення ініціативи менеджерів і співробітників підприємства. Можливе створення нових підрозділів, які працюють в проектному режимі. Освоєння нових товарів обумовлює необхідність оновлення устаткування і технології.

В період відродження актуальна проблема адаптації персоналу до організаційних змін. Потрібно лояльне відношення до дій керівництва, прихильність довгостроковим цілям, готовність переносити тимчасові труднощі в умовах і оплати праці.

**Висновки з даного дослідження.** Таким чином, підприємства, що знаходяться на різних етапах розвитку мають різні цілі. Отже, механізми досягнення поставлених цілей також відрізнятимуться. Істотні відмінності в розвитку підприємств призводять до необхідності формування різних критеріїв оцінки ефективності їх діяльності і механізмів управління ефективністю на етапах життєвого циклу підприємства.

Визначення етапу, на якому в даний момент знаходиться підприємство, – одночасно важливе і складне завдання. Визначивши стадію життєвого циклу підприємства та її окремих напрямів, бізнес-одиниць, можна дійти до чіткішого розуміння стадії життєвого циклу як організації в цілому, так і її окремих напрямів, що дозволить виявити існуючі проблеми сьогодні і знайти можливі шляхи їх вирішення, а також визначити можливі тенденції подальшого розвитку підприємства і завчасно вжити заходи, щоб згладити проблеми в майбутньому.

### Література

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; [пер. с англ. ; под науч. ред. А.Г.Сеферяна]. – СПб : Питер, 2007. – 384 с.
2. Акулов В.Б. Теория организации: Жизненный цикл организации / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.cased.ru/doc\\_r-ekl\\_347\\_cased.html](http://www.cased.ru/doc_r-ekl_347_cased.html).
3. Железняк Т. Какая она, ваша компания? [Электронный ресурс] / Т. Железняк // Персонал-Микс. – 2001. – № 2. – Режим доступа : <http://www.personal-mix.ru>.
4. Кленин А. Стратегия управления бизнес-процессами: Организационное развитие (Стратегия) / А. Кленин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.kmtec.ru/publications/library/select/steteg\\_upr\\_bus\\_org\\_razv.shtml](http://www.kmtec.ru/publications/library/select/steteg_upr_bus_org_razv.shtml).
5. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://onby.ru/bmilnerorganizacija/3>.
6. Шубин А.Ю. Новые концептуальные основы построения и управления организационными системами / А.Ю. Шубин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://consulting.ru/econs\\_wp\\_5715](http://consulting.ru/econs_wp_5715).

### References

1. Adizes I. Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii / I. Adizes; per. s angl. pod nach. red. A.G. Seferjana. - SPb.: Piter, 2007. - 384s.
2. Akulov, V.B. Teoriya organizatsii: Zhiznennyy tsikl organizatsii / V.B. Akulov, M.N. Rudakov [Elektronnyy resurs]. Rezhim dostupa: [http://www.cased.ru/doc\\_r-ekl\\_347\\_cased.html](http://www.cased.ru/doc_r-ekl_347_cased.html).
3. Zheleznyak, T. Kakaya ona, vasha kompaniya? / T. Zheleznyak // Personal-Miks. - 2001. - №2. [Elektronnyy resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.personal-mix.ru>.
4. Klenin, A. Strategiya upravleniya biznes-protsessami: Organizatsionnoe razvitie (Strategiya) / A. Klenin [Elektronnyy resurs]. Rezhim dostupa: [http://www.kmtec.ru/publications/library/select/steteg\\_upr\\_bus\\_org\\_razv.shtml](http://www.kmtec.ru/publications/library/select/steteg_upr_bus_org_razv.shtml).
5. Mil'ner, B.Z. Teoriya organizatsii / B.Z. Mil'ner. [Elektronnyy resurs]. Rezhim dostupa: <http://onby.ru/bmilnerorganizacija/3>.
6. Shubin, A.Yu. Novye kontseptual'nye osnovy postroeniya i upravleniya organizatsionnymi sistemami / A.Yu. Shubin [Elektronnyy resurs]. Rezhim dostupa: [http://consulting.ru/econs\\_wp\\_5715](http://consulting.ru/econs_wp_5715).

Рецензія/Peer review : 2.9.2014 р. Надрукована/Printed : 23.09.2014 р.  
Рецензована редакційною колегією