

УДК 58.15:338.124.4

Наталья Корнилова

Natalia Kornilova

**ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОСНОВА  
АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ****LIFE CYCLE OF AN ENTERPRISE AS A BASIS OF ANTICRISIS MANAGEMENT**

*В статье исследованы основные подходы к этапам жизненного цикла предприятия, рассмотрена классическая кривая жизненного цикла предприятия. Обоснована необходимость внедрения для каждого этапа жизненного цикла предприятия характерной антикризисной стратегии. Разработана методика формирования и выбора адекватной антикризисной стратегии согласно местоположению предприятия на кривой жизненного цикла.*

**Ключевые слова:** антикризисное управление, алгоритм развития предприятия, жизненный цикл, кривая жизненного цикла, точка «вхождения в кризис».

*У статті досліджені основні підходи до етапів життєвого циклу підприємства, розглянута класична крива життєвого циклу підприємства. Обґрунтована необхідність впровадження для кожного етапу життєвого циклу підприємства характерної антикризової стратегії. Розроблена методика формування і вибору адекватної антикризової стратегії згідно місцеположенню підприємства на кривій життєвого циклу.*

**Ключові слова:** антикризове управління, алгоритм розвитку підприємства, життєвий цикл, крива життєвого циклу, точка «входження в кризу».

*In the article the main approaches to the investigations of the life cycle stages of enterprise, the classic curve of life cycle of enterprise is considered. Necessity of introduction for each stage of life cycle of enterprise of specific anti crisis strategy is grounded. The algorithm of forming and selecting of adequate anti crisis strategy according to the enterprise location on a life cycle curve is developed.*

**Keywords:** anti crisis management, algorithm of enterprise development, life cycle, life cycle curve, point of «included in a crisis».

**Постановка проблемы.** Во избежание банкротства предприятия используется так называемый «антикризисный» стиль управления, сущность которого заключается в своевременной профилактике банкротства, либо, при вхождении предприятия в кризисное состояние, в своевременном, грамотном и по возможности быстром выводе его из кризиса. Проблема выбора «удачной» стратегии антикризисного управления будет, очевидно, одной из актуальнейших для украинских предприятий на этапе перехода государства к рыночной экономике; не потеряет остроты эта проблема и в условиях рынка.

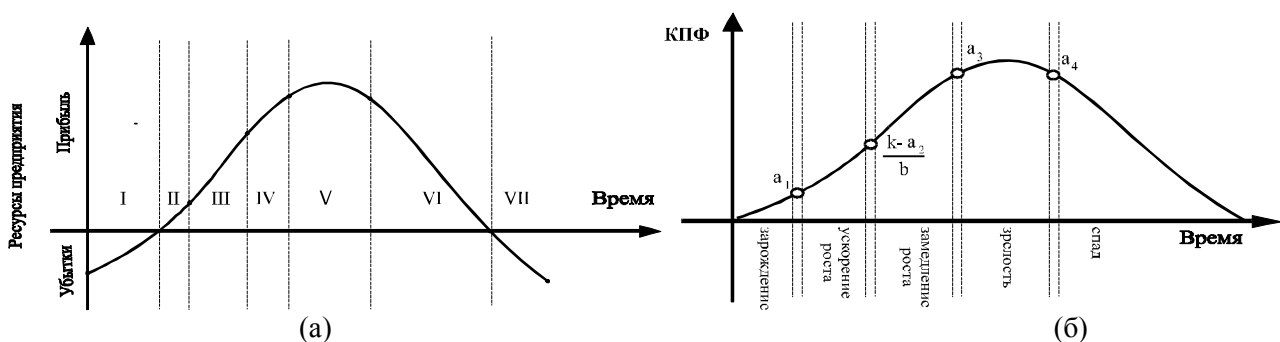
Эффективность антикризисного управления прямо зависит от «правильности» выбора соответствующей стратегии и тактики. Можно выделить целый ряд критериев этого выбора. Наиболее полно эти факторы объединяет и систематизирует теория жизненного цикла развития предприятия. Согласно этой теории, каждое предприятие развивается по определенному циклу, проходя при этом несколько стадий своего развития. На каждой стадии развития предприятие имеет определенные параметры, характеризующие условия функционирования фирмы: текущее состояние и перспективы. Применение теории жизненного цикла предприятия позволит оперативно принимать антикризисные управленческие решения для обеспечения эффективного функционирования предприятия.

**Анализ последних источников исследований и публикаций.** Теория жизненного цикла, будь то жизненный цикл товара, или конкурентного преимущества фирмы, или жизненный цикл предприятия, в той или иной степени рассматривалась как отечественными, так и зарубежными учеными: А. Градова, В. Дилон, Б. Карлоф, Е. Кушелевич, Т. Мадден, Л. Мендельсон, Р. Фалмер, Г. Широкова и другие [1–11]. В научных трудах перечисленных ученых рассмотрены теоретические аспекты управления жизненным циклом предприятия. Однако, недостаточная проработанность вопросов теории и практики несостоятельности, методологии диагностирования, прогнозирования и профилактики финансовой несостоятельности, вызывает необходимость разработки методов и инструментальных средств по формированию рациональных и практически реализуемых стратегий управления ситуацией по максимальному «смягчению» кризиса, «смягчению» его последствий для предприятий, либо выводу предприятий из кризисного состояния и обеспечению их финансовой устойчивости.

**Целью данного исследования** является разработка рекомендаций по эффективному антикризисному управлению с учетом этапа жизненного цикла предприятия. Для решения цели были поставлены следующие задачи:

- 1) на основе анализа классического подхода к жизненному циклу предприятия, отразить на кривой жизненного цикла предприятия специфику антикризисного управления;
- 2) обосновать необходимость внедрения для каждого этапа жизненного цикла предприятия характерной антикризисной стратегии;
- 3) разработать методiku формирования и выбора адекватной антикризисной стратегии согласно местоположению предприятия на кривой жизненного цикла.

**Изложение основного материала.** Жизненный цикл продукции – одна из наиболее распространенных моделей, применяемых для анализа последовательных стадий в развитии деловой активности производства какого-либо вида продукта или изделия. Обычно он представляется в виде кривой продаж, рассматриваемой на временном отрезке, охватывающем период от запуска изделия в производство до его «ухода» с рынка. Большинство отечественных и зарубежных авторов, в частности Градов А. Г. [8, с. 95], Диллон В. Р. и Мадден Т. И. [5, с. 36], Карлоф Б. [2, с. 25], Фалмер Р. М. [9, с. 149] выделяют пять этапов жизненного цикла продукции: 1) внедрение, 2) начальный рост, 3) последующий рост, 4) зрелость, 5) спад. Практика показывает, что предприятия развиваются по аналогичному циклу. Итак, построим классическую кривую жизненного цикла (ЖЦ) предприятия в виде кривой прибыли–убытков предприятия во времени. Это обстоятельство будет являться ключевым отличием от традиционной кривой ЖЦ, так как последняя строится в виде кривой продаж (дохода предприятия) во времени. Данное отличие является принципиальным, так как позволяет: а) построить кривую ЖЦ не гипотетически, а по реальным цифровым данным; б) использовать кривую не просто как теоретическую модель, а как практический инструмент стратегического управления. Также такое построение кривой объясняет выделение двух дополнительных этапов развития предприятия (рис. 1).



**Рис. 1. Жизненный цикл предприятия (а) конкурентного преимущества фирмы (КПФ) (б)**

Отметим, что ряд зарубежных и отечественных авторов достаточно скептически относятся к модели жизненного цикла. Так, немецкий экономист Х. Мефферт наиболее слабым местом этой модели считает момент «перехода» (в данном случае – предприятия) из одной стадии своего развития в другую [3, с. 127]. Построение кривой жизненного цикла предложенным выше способом учтет указанный недостаток модели, так как динамика прибыли–убытка предприятия, используемая при построении, позволит однозначно определить этап жизненного цикла, на котором в исследуемый момент находится предприятие.

Итак, кривая жизненного цикла предприятия будет иметь стадию организации (создания) предприятия – I, стадию становления – II, стадию роста (можно выделить фазы ускорения – III и замедления роста – IV), стадию устойчивости (зрелости) – V, стадию спада – VI и стадию умирания – VII (рис. 1).

Рассмотрим подробнее функционирование предприятия при его нахождении на различных этапах жизненного цикла с точки зрения движения финансов предприятия, то есть охарактеризуем его состоятельность и жизнеспособность на различных этапах своего развития с целью определения момента возникновения (или возможности возникновения) финансового и/или иного кризиса (табл. 1).

По такому циклу функционируют предприятия всех сфер деятельности – промышленные, торговые, сервисные. Более подробно обоснование концепции жизненного цикла торгового предприятия и возможности ее использования в торговом маркетинге представлены в статье В. Потворы [7, с. 33].

## Характеристика стадий жизненного цикла предприятия

Стадия ЖЦП	Название стадии ЖЦП	Характеристика стадии ЖЦП	Ключевые аспекты стадии ЖЦП
I	фаза организации (создания) предприятия	характеризуется большим расходом всех ресурсов фирмы, причем результаты деятельности предприятия на этой стадии не окупают вложенных средств, то есть предприятие работает себе в убыток. На этом этапе новое предприятие какое-то время, как правило, не ведет хозяйственно-производственной деятельности, но несет определенные убытки, связанные, в первую очередь, непосредственно с созданием и регистрацией нового предприятия, приобретением административного и производственных зданий и помещений, закупкой оборудования, сырья и материалов, наймом рабочей силы. Позже, на этом же этапе, компания начинает производственную деятельность, однако та еще не приносит прибыли. Таким образом, как уже отмечалось выше, основной характеристикой этого этапа развития является бесприбыльная, убыточная работа предприятия.	<p>Важно, чтобы на I стадии жизненного цикла предприятия хватило ресурсов для перехода во II фазу жизненного цикла. Большинство вновь созданных предприятий в нашей стране заканчивают свое существование именно на этой стадии в силу отсутствия или просто недостаточного инвестирования. Экспертные оценки свидетельствуют, что по времени эта стадия в нашей стране может длиться от нескольких месяцев (как правило, у предпринимателей без образования юридического лица, а также предприятий, занимающихся торгово-закупочной деятельностью) до 3-4 лет (у промышленных предприятий). Далее фирма достигает точки безубыточности (на графике кривой жизненного цикла эта точка является точкой пересечения указанной кривой с осью абсцисс).</p>
II	фаза становления	предприятие проходит в своем развитии критическую точку – начало безубыточной деятельности фирмы, когда стоимость всех использованных ранее ресурсов и доходы фирмы сравнялись. На этой стадии предприятие еще не приносит прибыли, но уже не работает себе в убыток. Начинается формирование стратегического потенциала фирмы. Этот этап развития предприятия совпадает с этапом зарождения конкурентного преимущества фирмы (КПФ) на кривой жизненного цикла КПФ (рис. 1 б). Подробнее теория конкурентного преимущества фирмы представлена в монографии «Экономическая стратегия фирмы» [11, с. 95].	<p>Большое значение на этой стадии имеют внешние, не зависящие от предприятия и его деятельности, факторы, а также факторы внутренней среды. Отечественные авторы, в частности Градов А.П., Кузин Б.И., предлагают следующую классификацию факторов, определяющих условия функционирования фирмы: параметры факторов производства; параметры спроса; параметры родственных и поддерживающих отраслей; параметры конкурентной среды; деятельность государственных властных структур; случайные воздействия [8, с. 128]. II этап жизненного цикла развития предприятия характеризуется переходом к безубыточной деятельности, получением первой прибыли, размер которой начинает расти все возрастающими темпами. Предприятие попадает на следующую стадию своего развития – этап роста.</p>

Стадия ЖЦП	Название стадии ЖЦП	Характеристика стадии ЖЦП	Ключевые аспекты стадии ЖЦП
III, IV	этапы ускорения и замедления роста фирмы	характеризуются достаточно интенсивным ростом активности предприятия; отсутствием или малым количеством конкурентов. Как правило, на этих этапах руководство фирмы наращивает производственный потенциал предприятия, увеличивает объем производства и, как следствие, объем реализации. Ограничение роста на этих этапах определяется лишь ограничением ресурсов, как правило, материальных.	На этапе ускорения роста предприятие имеет большой резерв, большой потенциал роста; отсюда – развитие предприятия достаточно быстрыми темпами, и как следствие, быстрый рост объема прибыли, получаемой фирмой на этом этапе. За относительно короткий срок доходы предприятия резко возрастают. На этапе IV – этапе замедления роста – темпы прироста доходов падают, но, тем не менее, рост доходов наблюдается. Возможности предприятия подходят к своему пределу, темпы развития и увеличения компании замедляются, темпы роста прибыли падают, хотя, как уже отмечалось, рост прибыли наблюдается. Фирма подходит к пику своей жизнедеятельности, к пику своей активности. Предприятие переходит на следующий этап своего развития.
V	этап устойчивости (зрелости)	на этом этапе своего развития предприятие достигает вершины успеха, пика доходов. Наблюдается стабильность поступления доходов. Общее состояние фирмы стабилизируется: прекращается расширение производства, объем реализации достиг своего максимума; максимума достигают и доходы (прибыль), получаемые предприятием.	Задача любого управляющего на этом этапе (а точнее, эта задача должна подразумеваться в каждом действии управляющего с момента образования фирмы) – максимально увеличить его продолжительность. Об этом необходимо позаботиться заранее, так как вслед за фазой устойчивости, как правило, наступает фаза спада. Резервы роста и производственный потенциал предприятия использованы практически полностью, и предприятие очень легко «скатывается» (рис. 1 б) на стадию спада.
VI	этап спада	характеризуется резким снижением объема получаемой прибыли, спадом деловой активности предприятия. Наступает главным образом за счет агрессивной политики соперничающих фирм, а также за счет усиливающегося старения ресурсов фирмы. Это относится как к материальным, так и к кадровым, информационным, организационным ресурсам. Внешние факторы вновь приобретают большое значение.	На этом этапе ухудшаются практически все финансовые показатели деятельности предприятия, нарушается структура баланса. Предприятие «заболевает» и переходит на последнюю стадию своего существования – стадию «умирания».
VII	умирание предприятия	фирма начинает нести прямые убытки от своей деятельности. На этом этапе обычно начинают процедуру дела о несостоятельности (банкротстве) предприятия.	Как правило, дело о банкротстве заканчивается объявлением предприятия-должника банкротом, конкурсным производством и ликвидацией предприятия.

Исходя из табл. 1, можно сделать вывод, что идею жизненного цикла конкретного предприятия имеет смысл «закладывать» в стратегический план/прогноз развития компании с тем, чтобы, как будет подробнее рассмотрено ниже, максимально продлить стадию устойчивости. Определение своего местоположения на кривой жизненного цикла достаточно просто осуществляется на стадии организации фирмы (основной критерий – наличие убытков от деятельности). На II, III и IV стадиях (то есть на стадиях становления, ускорения и замедления роста фирмы) определение местоположения на кривой жизненного цикла также достаточно простое – компания начинает получать прибыль от деятельности, причем темпы получения этой прибыли определяют стадию ускорения или замедления роста фирмы. Наиболее важным становится прогнозирование кризиса на предприятии.

Таким образом, в качестве основного критерия определения местоположения предприятия на кривой жизненного цикла целесообразно применить показатель движения ресурсов предприятия. А если точнее, то можно построить кривую жизненного цикла предприятия в виде графика изменения доходов (убытков) предприятия во времени.

Учитывая все изложенное выше, становится очевидным, что идеальная кривая жизненного цикла предприятия будет выглядеть следующим образом (рис. 2.).

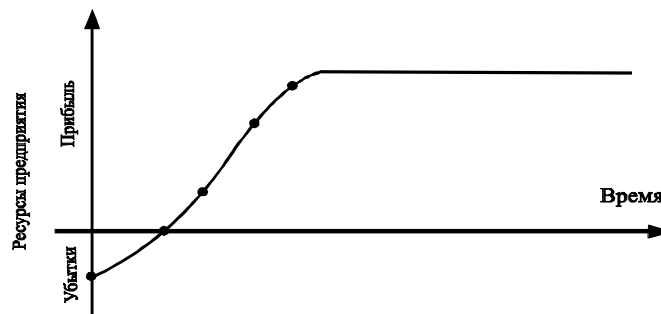


Рис. 2. Жизненный цикл предприятия с максимально продленной стадией устойчивости

То есть любое предприятие должно стремиться иметь кривую своего жизненного цикла с максимально (до бесконечности) продленной стадией устойчивости со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Однако реально такой вариант развития фирмы невозможен, на практике при условии грамотной стратегии и тактики управления предприятием возможен следующий вариант жизненного цикла предприятия – так называемая «гребешковая» кривая жизненного цикла предприятия, подробнее описанная Ф. Котлером в [4, с. 340] (рис. 3).

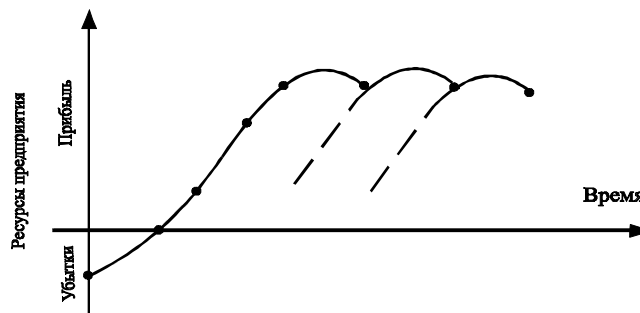


Рис. 3. «Гребешковая» кривая жизненного цикла предприятия

Увязав жизненный цикл предприятия и жизненный цикл конкурентного преимущества фирмы, можно отметить, что за время жизненного цикла фирмы может смениться несколько жизненных циклов ее конкурентного преимущества (рис. 4).

Как видно из рис. 3–4 своевременное зарождение очередного цикла конкурентного преимущества позволяет (до определенного момента) поддерживать фирму на стадии зрелости. Это происходит в случае своевременного обнаружения сигналов об угрозе утраты конкурентного преимущества предприятия и принятия адекватных мер противостояния этой угрозе. Эти меры, как правило, не выходят за рамки маркетинговой стратегии: своевременного снятия с производства устаревших товаров и вывода на рынок новых, конкурентоспособных товаров и услуг; изменение ценовой политики; изменение системы формирования спроса и стимулирования сбыта; применение стратегии распределения, предпродажного и послепродажного обслуживания покупателей; поиск новых сегментов рынка и т.п.

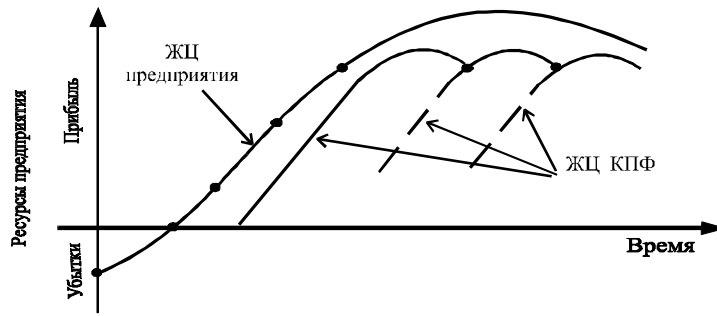


Рис. 4. Связь жизненного цикла фирмы и жизненного цикла ее конкурентного преимущества

В случае многократного повторения этапов роста и/или устойчивости жизненного цикла предприятия, можно наблюдать тенденции дальнейшего развития фирмы (рис. 5).

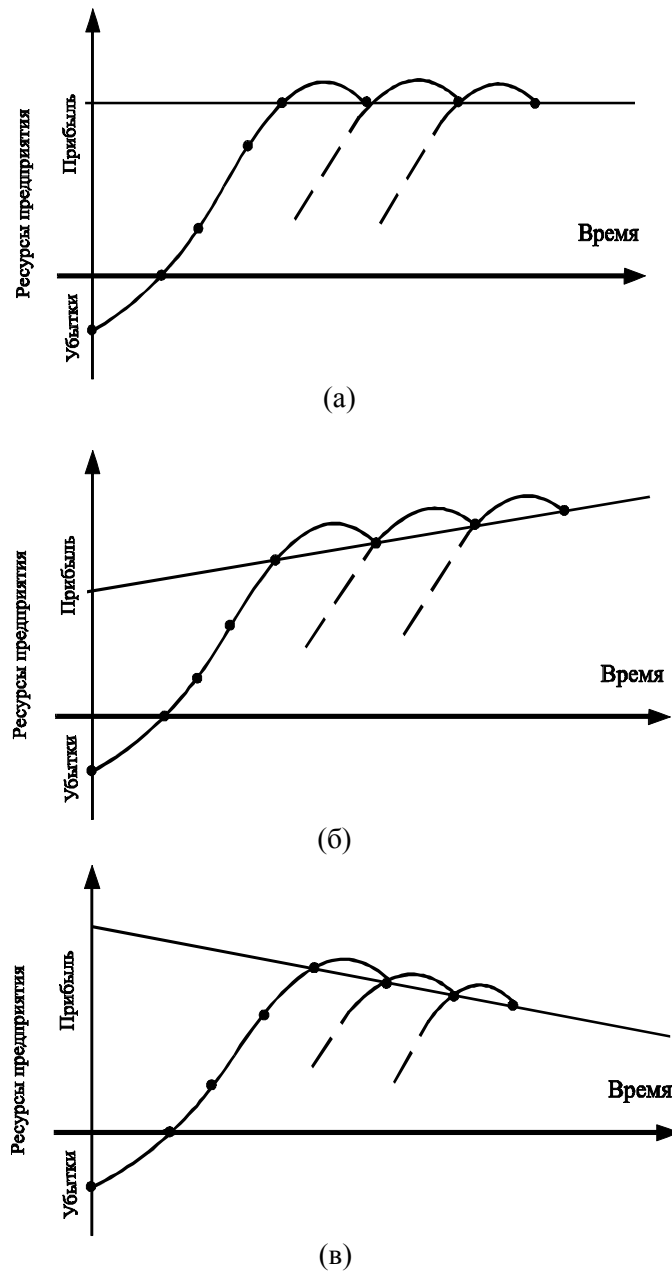


Рис. 5. Тенденции дальнейшего развития фирмы:  
 а) стабильное состояние фирмы; б) благоприятные перспективы фирмы;  
 в) неблагоприятные перспективы фирмы

В третьем случае (рис. 5(в)) фирме в ближайшем будущем предстоит попасть на стадию спада, что неизбежно приведет к кризису деятельности предприятия, к финансовому кризису и, как правило, к банкротству. Процедуры, связанные с выведением предприятия из кризиса, будут являться, соответственно, антикризисными.

Кризисная ситуация на любом предприятии схожа с заболеванием. Предлагается следующее изображение этого «заболевания» на кривой жизненного цикла предприятия (рис. 6).

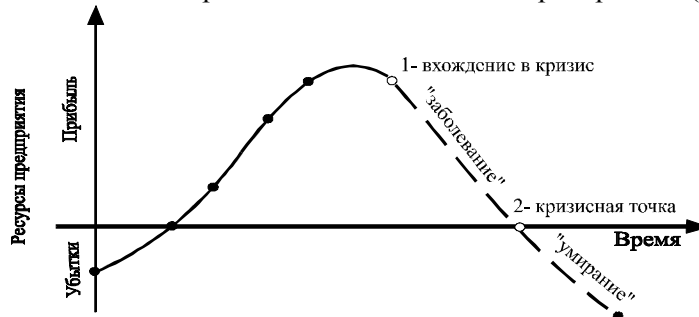


Рис. 6. Момент «заболевания» предприятия

На типичной кривой жизненного цикла предприятия кризис наступает по окончании фазы устойчивости. Обозначим точкой 1 точку вхождения в кризис. Конечно, такая точка может «появиться» на любой стадии развития предприятия; в этом случае кривая жизненного цикла изменится (рис. 7).

Выделим точку 2, которая также является кризисной – в этот момент предприятие от своей деятельности начинает нести одни убытки. Схема «заболевания» и «лечения» стандартна вне зависимости от момента вхождения предприятия в кризис, поэтому для простоты изложения кривую жизненного цикла представим на рис. 7.

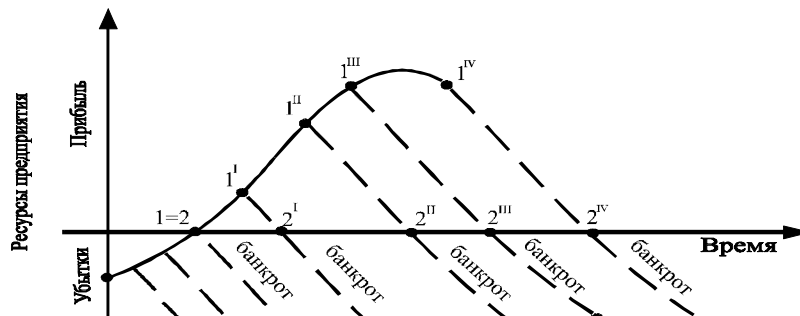


Рис. 7. Кризисные точки развития предприятия

Далее необходимо выявить зависимость вариантов стратегии антикризисного управления от местоположения предприятия на кривой жизненного цикла. Для этого рассмотрим типичный жизненный цикл предприятия. По прохождении фазы устойчивости предприятие проходит критическую точку 1 – точку вхождения в кризис (рис. 8).

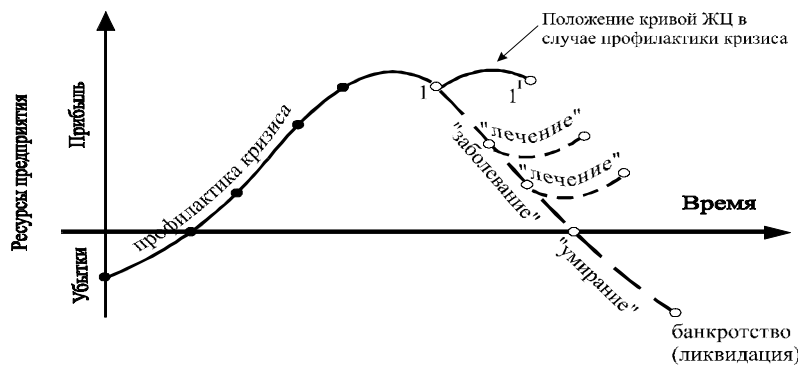


Рис. 8. Варианты развития «болезни» предприятия

На рис. 8 ось ординат является осью убытков и прибыли фирмы. То есть в момент создания (точка пересечения кривой жизненного цикла с осью ординат) предприятие не приносит прибыли (подробнее этот вопрос освещался при рассмотрении этапов жизненного цикла предприятия). Уже с этого момента руководство компании должно заниматься профилактикой возможного кризиса. Любое предприятие развивается по стандартному жизненному циклу; другое дело, что грамотным (или, наоборот, неграмотным) управлением можно «растянуть» или «сжать» во времени те или иные этапы жизненного цикла своего предприятия. Таким образом, любое предприятие неизбежно придет в своем развитии к точке 1.

Далее возможно несколько путей развития ситуации:

1. Если на предприятии финансовый менеджмент слаб, стратегия и тактика управления не проработаны, то предприятие начинает «заболевает». Если руководство не замечает тревожных признаков, не принимает никаких мер по стабилизации финансового состояния предприятия, или же эти меры не оправдывают себя, то кривая жизненного цикла плавно спускается до отметки 2, фирма переходит стадию умирания – до банкротства и ликвидации.

2. Второй вариант развития ситуации: если после прохождения точки 1 управляющий замечает приближение кризиса. В этом случае возможно «лечение» предприятия; причем, чем быстрее оно начато, тем с меньшими финансовыми и трудовыми потерями оно будет проведено; тем больше шансов на полное восстановление удовлетворительного финансового состояния фирмы; тем меньше вероятность банкротства предприятия (рис. 8).

3. В третьем случае – идеальном – начинать работу по предотвращению кризиса необходимо еще на стадии развития предприятия; до того, как появятся первые тревожные признаки надвигающегося кризиса. Это возможно при своевременном возобновлении очередного цикла конкурентного преимущества (рис. 2), а также при соблюдении основных принципов антикризисного управления. На предложенной схеме этот вариант будет выглядеть как «гребешковая» кривая жизненного цикла (см. рис. 3. и 4.), то есть предприятие в этом случае будет иметь максимально продленный этап зрелости.

Все эти варианты развития ситуации отражены в разработанном «Алгоритме развития предприятия после прохождения точки «вхождения в кризис»», который представлен на рис. 9.

Если же несмотря ни на что (например, в силу воздействия внешних причин) кризис все же наступил, необходимо применять часть антикризисной стратегии, разработанную для подобной ситуации. Выход предприятия из кризиса, или его «лечение», также предусматривает применение одной из восстановительных стратегий с соответствующими элементами тактики.

Упомянутая в третьем варианте развития ситуации система антикризисного управления, как уже отмечалось, будет иметь четыре основных элемента:

- 1) прогнозирование и диагностика кризиса/банкротства;
- 2) профилактика кризиса/банкротства;
- 3) непосредственно кризис;
- 4) вывод предприятия из кризиса.

Очевидно, что начиная с момента создания предприятия необходимо проводить профилактику кризиса. Рекомендуется на этом этапе развития предприятия разработать стратегию профилактики, которой соответствует ряд профилактических мероприятий. Параллельно (а точнее, в качестве одного из тактических приемов профилактики кризиса) необходимо проводить прогнозирование/диагностику кризиса на предприятии. В зависимости от его результатов меняется общая тактика профилактики с целью соответствия антикризисной стратегии.

#### **Выводы:**

1. Уточнена и построена новая кривая жизненного цикла предприятия. Основным ее отличием от классической кривой жизненного цикла является изображение ее в системе координат «Прибыль/убытки – Время», а не «Доход – Время», что позволяет: а) построить кривую не гипотетически, а по реальным цифрам, б) использовать кривую не просто как теоретическую модель, а как практический инструмент стратегического управления. Предложенный метод построения кривой жизненного цикла «улавливает» переход предприятия из одной стадии жизненного цикла в другую, причем данный переход достаточно строго формализован. Наиболее «слабым» местом классической модели жизненного цикла считается именно момент перехода предприятия из одной стадии своего развития в другую.

2. Сформулировано и доказано, что для каждого этапа жизненного цикла предприятия характерна своя антикризисная стратегия. Антикризисное управление предприятием должно осуществляться, начиная с момента создания предприятия; в этом случае речь идет об антикризисном управ-



лении как прогнозировании и профилактике кризиса. После завершения стадии зрелости предприятия наступает кризис; здесь антикризисное управление представляет собой вывод предприятия из уже наступившего кризиса.

3. Разработана методика формирования и выбора адекватной антикризисной стратегии согласно местоположению предприятия на кривой жизненного цикла. Методика представляет собой алгоритм, позволяющий определить общие подходы к решению проблем предприятия либо их профилактики, и включает в себя следующие шаги: финансовый анализ состояния предприятия на текущий момент; составление прогноза состояния предприятия; построение кривой жизненного цикла для данного предприятия; определение текущего местоположения предприятия на кривой жизненного цикла; непосредственно выбор стратегии антикризисного управления.

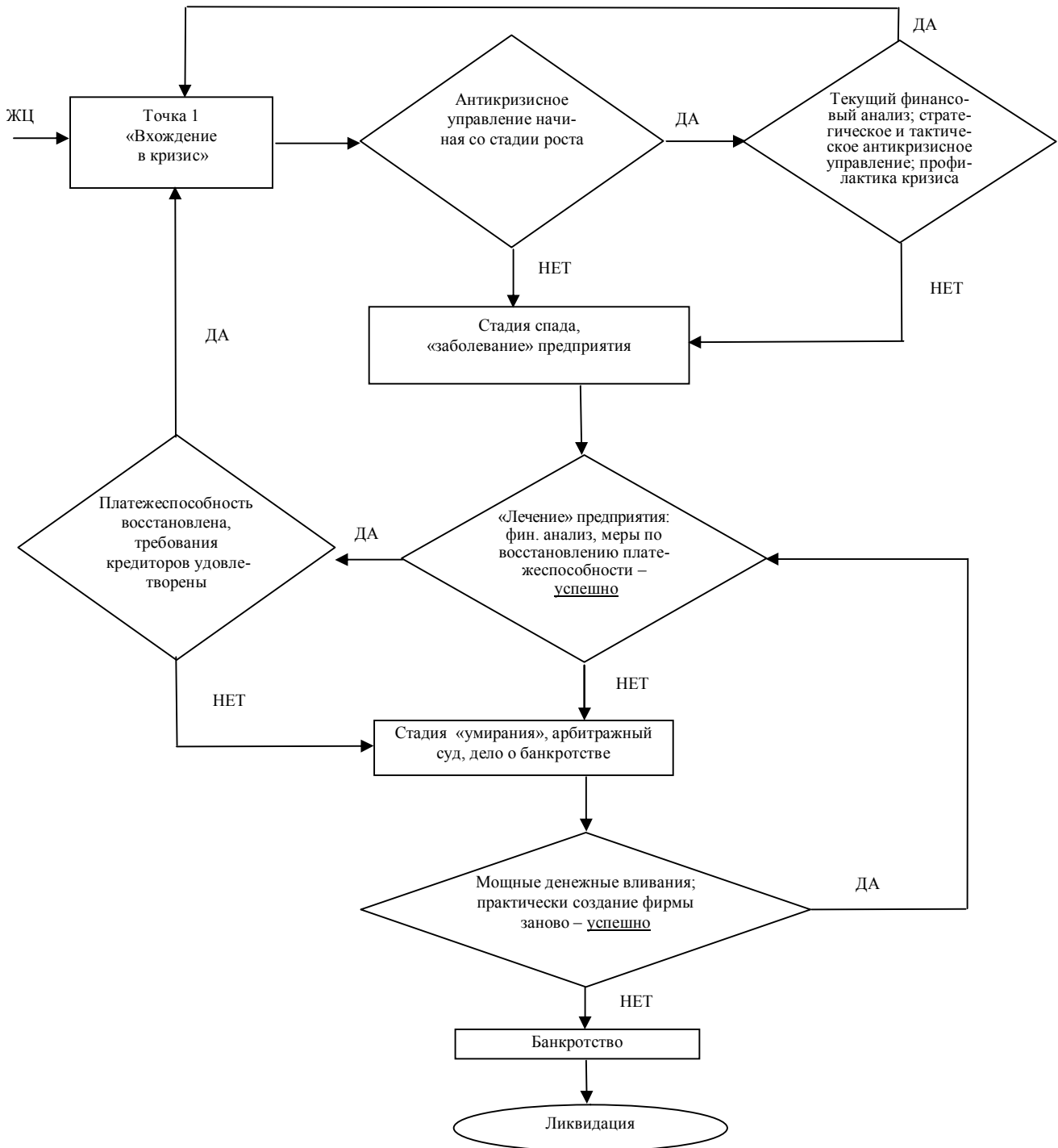


Рис. 9. Алгоритм развития предприятия после прохождения точки «вхождения в кризис»

## Список использованной литературы

1. Dillon W. R., Madden T. J., Firtle N. H. Marketing research in a marketing environment. – Richard D. IRWIN, INC., USA, 1990. – 468 p.
2. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. ; пер. с англ., науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
3. Meffert H. Strategische Unternehmensführung und Marketing: Beitr. Zur Marketerient ierten Unternehmenspolitik. – Wiesbaden: Gabler, 1988. – 409 p.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 1990. – 418 с.
5. Кушелевич Е. Модели жизненных циклов организации / Е. Кушелевич, С. Филонович // Менеджмент: век XX – век XXI : сб. статей ; под ред. О. Виханского, А. Наумова. – М., 2004. – С. 304–321.
6. Мендельсон Л. А. Теория и история экономических кризисов и циклов / Л. А. Мендельсон. – М. : Соцэгиз, 1959. – Т. 1. – 691 с. ; Т. 2. – 767 с.
7. Potwora W. Uwarunkowania koncepcji “cuklu zucia” sklepu (wubrane problemy) // Zeszyty nauk. Uniw. Opolskiego. Economia. – Opole, 1994. – № 20. – P. 33–38.
8. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / [под ред. А. П.Градова и Б. И.Кузина.] – Спб. : Специальная литература, 1996. – 512 с.
9. Фалмер Роберт М. Энциклопедия современного управления : в 2-х т. / Р. М. Фалмер ; общ. ред. Х. А. Бекова. – М. : Экономика, 1992. – 536 с.
10. Широкова Г. В. Теория жизненных циклов организации: анализ основных моделей / Г. В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 2. – С. 15–22.
11. Экономическая стратегия фирмы / [под ред. А. П. Градова]. – Спб. : Специальная литература, 1995. – 415 с.

## References

1. Dillon, W. R., Madden, T. J., Firtle, N. H. (1990) Marketing research in a marketing environment. Richard D. USA: IRWIN, INC, 468 p.
2. Karlof, B. (1991) Business strategy: the concept, content, characters. Moscow: Ekonomika, 239 p.
3. Meffert, H. (1988) Strategische Unternehmensführung und Marketing: Beitr. Zur Marketerient ierten Unternehmenspolitik. Wiesbaden: Gabler, 409 p.
4. Kotler, F. (1990) Principles of marketing. Moscow: Progres, 418 p.
5. Kushelevich, E., Filonovich, P. (2004) Models of the organizational life cycle. Menedzhment: vek XX – vek XXI pp. 304–321.
6. Mendel'son, L. A. (1959) Theory and history of economic crises and cycles. Moscow: Socegiz, vol. 1, 691 p.; vol. 2, 767 p.
7. Potwora, W. (1994) Uwarunkowania koncepcji “cuklu zucia” sklepu (wubrane problemy) Zeszyty nauk. Uniw. Opolskiego. Economia. Opole, 20, pp. 33–38.
8. Strategy and tactics of crisis management firm (1996) In: A. P.Gradova and B. I. Kuzina (Eds.). Spb.: Spetsial'naya literature, 512 p.
9. Falmer, R. M. (1992) Encyclopedia of modern management. Moscow: Ekonomika, 536 p.
10. Shirokova, G. V. (2007) The theory of the organizational life cycle: analysis of the main models. Menedzhment v Rossyy u za rubezhom, 2, pp. 15–22.
11. Economic strategy of the firm (1995) In: A. P. Gradov (Ed.). Spb.: Spetsyal'naya lyteratura, 415 p.

*Стаття надійшла до редакції 14.04.2014.*

## Сведения об авторе

**Н. В. Корнилова**, старший преподаватель кафедры туристического и гостинично-ресторанного дела, Черкасский государственный технологический университет.