

Д.Ф. Иванченко (Одесский национальный
экономический университет, Украина)

ЭВОЛЮЦИЯ ОСНОВНЫХ ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ ПРИБЫЛЬЮ НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье раскрыта эволюция основных задач управления прибылью на основе модели жизненного цикла предприятия, определены организационно-экономические механизмы, позволяющие принимать обоснованные управленческие решения на каждом этапе развития. Предложенная динамическая модель комплексно отображает процесс формирования и распределения прибыли в течение всего жизненного цикла предприятия.

Ключевые слова: жизненный цикл предприятия, этапы цикла, управление, прибыль предприятия, организационно-экономические механизмы, рынок.

Рис. 1. Лит. 10.

Д.Ф. Иванченко (Одеський національний
економічний університет, Україна)

ЕВОЛЮЦІЯ ОСНОВНИХ ЗАВДАНЬ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ НА ОСНОВІ МОДЕЛІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розкрито еволюцію основних завдань управління прибутком на основі моделі життєвого циклу підприємства, визначено організаційно-економічні механізми, що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення на кожному етапі розвитку. Запропоновано динамічну модель, яка комплексно відображає процес формування і розподілу прибутку протягом усього життєвого циклу підприємства.

Ключові слова: життєвий цикл підприємства, етапи циклу, управління, прибуток підприємства, організаційно-економічні механізми, ринок.

D.F. Ivanchenko (Odesa National Economic University, Ukraine)

EVOLUTION OF BASIC TASKS IN YIELD MANAGEMENT ON THE BASIS OF ENTERPRISE LIFE CYCLE MODEL

The article reveals the evolution of basic tasks in yield management on the basis of the enterprise life cycle model and determines the organizational economic mechanisms enabling grounded managerial decision-making at each stage of development. A dynamic model is offered which fully presents the process of formation and distribution of yield during the whole life cycle of an enterprise.

Keywords: enterprise life cycle; stages of a cycle; management; yield of an enterprise; organizational economic mechanisms; market.

Постановка проблемы. Прибыль и рентабельность являются основными финансовыми показателями, характеризующими результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия в рыночной экономике независимо от форм собственности. Эти показатели обеспечивают интегрированную характеристику эффекта и эффективности деятельности предприятия, определяют его финансовую устойчивость и конкурентоспособность. Поэтому анализ условий формирования и направлений использования прибыли, поиск резервов увеличения прибыли и повышения уровня рентабельности, совершенствование организационно-экономического механизма управления прибылью входят в число актуальных задач управления любым предприятием. Решение этих задач во многом зависит от того, насколько полно и эффективно учитывают менеджеры в своих управленческих решениях этапы жизненно-

го цикла підприємства, точки «перелома» діяльності, а також цілі і задачі кожної стадії циклу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес розвитку підприємства являється об'єктом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, до яких належать І. Адізес [2], Р. Акофф [3], О. Алексєєва [4], Д. Антонов [5], Т. Волкова [6], Р. Грант [7], Д. Магидсон [3], О. Николаєва [4], К. Омає [8], Р.А. Фатхутдінов [9], Г. Едіссон [3] і інші.

Важке місце серед теорій розвитку підприємств займає теорія життєвого циклу. Згідно з цією теорією, об'єктивна еволюція підприємства представляється послідовністю певних етапів, які, подібно живим істотам, проходить підприємство за час свого існування. В залежності від цілей дослідження авторами виділяється різне число таких етапів.

В книзі Р.А. Фатхутдінова [9] розглянута модель Л. Грейнера, де виділяється 5 етапів або 5 «стадій росту» підприємства: ріст через креативність, ріст через директивне керівництво, ріст через делегування, ріст через координацію, ріст через співпрацю.

Розвиваючи модель Л. Грейнера, І. Адізес [2] розробив теорію, згідно з якою динаміка розвитку підприємства носить циклічний характер. Учений виділяв 10 закономірних послідовних етапів в життєвому циклі підприємства.

Кожний з етапів має певні характеристики, стратегічні, тактичні і оперативні цілі і задачі, а також певні організаційні і економічні механізми, діяльність яких направлена на досягнення поставлених цілей.

Нерешені частини проблеми. Незважаючи на важливість теорії життєвого циклу при описанні процесу розвитку будь-якої економічної системи, її застосування при практичному управлінні прибутком обмежене через недостатню проработку специфічних особливостей організаційно-економічних механізмів (ОЕМ) управління економічною ефективністю, відповідних кожному етапу розвитку підприємства.

Ціль дослідження полягає в визначенні основних практичних завдань управління прибутком підприємства відповідно до теорії життєвого циклу, в розробці комплексної моделі ОЕМ підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, заснованої на еволюційному підході до його розвитку.

Основні результати дослідження. Основною метою виробничої, комерційної і фінансової діяльності є максимізація прибутку і підвищення рівня рентабельності протягом усього періоду існування підприємства. Для досягнення вказаних цілей необхідно розглянути еволюцію завдань управління прибутком відповідно до концепції життєвого циклу підприємства. Т.к. проведене дослідження відображає динаміку формування і розподілу прибутку, то воно більш адекватно, ніж статичні моделі, відображає процес розвитку підприємства в швидко змінюючійся ринковій середовищі і напрямку його розвитку. Врахування еволюційних змін, відповідних життєвому циклу

предприятия, позволяет предсказывать изменение внешних и внутренних факторов, влияющих на прибыль, прогнозировать образование «болевых точек» и причины их возникновения, заранее принимать меры по преодолению нежелательных последствий для бизнеса.

При рассмотрении эволюции задач управления прибылью, с определенной долей условности, целесообразно выделить 4 этапа жизненного цикла предприятия:

I этап – зарождения и становления предприятия;

II этап – зрелости, или стадия устойчивого функционирования предприятия;

III этап – старения, или стадия стагнации;

IV этап – ликвидации (частичной или полной) предприятия.

Следует отметить, что окончанию каждого этапа жизненного цикла и переходу на следующую стадию развития соответствует точка «перелома» [4], в которой происходит изменение стратегической цели и тактических задач деятельности предприятия, а также формирование соответствующих ОЭМ, позволяющих совершить своевременную и адекватную перестройку работы предприятия.

Основной целью первого этапа является формирование предприятия, разработка новой продукции высокого качества, выведение ее на рынок, создание условий для получения прибыли в ближайшей перспективе. Для достижения этой цели необходимо решить следующие экономические и организационные задачи [6; 7]:

- проанализировать рынок, спрос и предложение всей номенклатуры потенциально перспективных видов конечной и промежуточной продукции предприятия, деятельность конкурентов, факторы внешней среды, способствующие деятельности предприятия, а также ограничивающие ее;

- разработать начальные представления о сфере деятельности предприятия, его производственной, организационной и экономической структурах, определить движение денежных потоков, оценить уровень риска;

- провести непосредственное конструирование видов продукции предприятия, разработать технологии основного производства и комплекса сопутствующих услуг, осуществить нормирование основных операций, подобрать оптимальное сочетание ресурсов, позволяющих минимизировать себестоимость при заданном качестве продукции, оптимизировать соотношение «цена – качество»;

- осуществить набор и обучение операционного и управленческого персонала, сформировать систему мотивации персонала;

- сформировать стратегию ускоренного экономического роста предприятия, определить стратегию конкурентной борьбы (силовая, приспособленческая, нишевая).

Заканчивается первый этап юридическим оформлением предприятия, выпуском первой партии продукции, выводом ее на рынок.

Для первого этапа характерны высокие риски, низкий уровень получения прибыли. Большие инвестиции в этот период направлены на проведение исследовательских работ по разработке конкурентоспособной продукции пред-

приятія, на внедрение инновационных технологий в производство продукции и продвижение ее на рынок, на закупку оборудования и сырья. В области организации труда в это время наблюдается быстрое увеличение числа сотрудников, невысокие зарплаты, простая форма управления.

Заканчивается первый этап точкой «кризиса роста». Стремление к инновационной деятельности, генерированию новых видов продукции уступает место стабильной деятельности предприятия. При этом изменяется роль персонала предприятия. Если основную роль в течение первого периода играют предприниматель, маркетологи, проектировщики, технические эксперты, то в конце рассматриваемого периода значение деятельности проектировщиков и технических экспертов существенно снижается, она сводится лишь к доработке или модернизации продукции [4]. По мере расширения ассортимента выпускаемой продукции и комплекса предоставляемых услуг создаются новые подразделения, структура предприятия становится более сложной и иерархической. Предпринимательский стиль управления заменяется профессиональной системой управления.

Для второго этапа жизненного цикла характерно устойчивое функционирование предприятия на основе отработанной технологии и организации производства, прогрессивных форм и методов управления предприятием, активной маркетинговой деятельности. Производственно-финансовая деятельность характеризуется способностью успешно функционировать, сохранять равновесие своих активов и пассивов во внутренней и внешней средах. Предприятие поддерживает свою инвестиционную привлекательность в границах допустимого уровня риска. В этот период спрос на продукцию растет, предприятие активно заполняет выбранный сегмент рынка. Основная цель второго этапа заключается в максимизации прибыли и сохранении ее положительной динамики в течение длительного периода. На этой стадии средства привлекаются в основном для поддержания текущей деятельности. У собственников появляется возможность получить отдачу от вложенных средств.

Устойчивое финансовое состояние предприятия, его стабильность являются результатом действия эффективного ОЭМ, итогом умелого управления, позволяющего решать основные задачи этого периода [5; 8]:

- создание нового рынка продукции (если его не существовало ранее), непрерывное расширение доли существовавшего рынка, борьба с конкурентами; выход на международный рынок, работа с зарубежными контрагентами.
- формирование устойчивого конкурентного преимущества предприятия, расширение роста бизнеса, которое достигается за счет интегрированно-го или диверсифицированного роста, или того и другого;
- обеспечение планомерного поступления и расходования денежных ресурсов, выполнение расчетной дисциплины, достижение рациональных пропорций собственного и заемного капитала и наиболее эффективное его использование;
- функционирование системы управленческого учета, введения новых количественных и качественных показателей учета и контроля.

К концу второго этапа доля рынка достигает практически максимального размера и распределение сил на рынке становится в значительной мере стаци-

онарным, темпы прироста спроса практически равны нулю. В это время необходимо прекратить инвестиции в производство, а также снизить маркетинговые расходы до объема, достаточного для поддержания доли рынка.

Стабилизация доли рынка без возможности дальнейшего активного роста означает приближение точки «кризиса стабильности», которой принадлежит важная роль в жизнедеятельности предприятия. В процессе преодоления точки «кризиса стабильности» предприятие может выбрать один из двух вариантов развития: старение или возрождение. Главным ориентиром при обосновании выбора направления развития являются технические и финансовые возможности предприятия.

Первый вариант предусматривает переход на третий этап жизненного цикла – на стадию старения предприятия. Отсутствие прироста в торговом обороте в течение длительного времени приводит к депрессивному характеру деятельности, хронической недогрузке производства, повышению себестоимости продукции, недостаточной ее реализации, уменьшению выручки, а поэтому и уровня прибыли. Вследствие этого происходит ухудшение финансового состояния предприятия и его платежеспособности. Наступает фаза стагнации деятельности предприятия, несмотря на то, что оно старается сохранить достигнутые результаты. Продукция не находит сбыта либо из-за деятельности конкурентов, либо вследствие исчезновения рынка. Крайнюю точку жизненного цикла знаменует падение итогового денежного потока до нуля или до минимально приемлемого уровня.

ОЭМ этого этапа жизненного цикла предприятия должны быть направлены на то, чтобы собственники не понесли убытков. Стратегической целью на этапе спада становится максимизация прибыли в краткосрочной перспективе. Тактические задачи производственно-хозяйственной деятельности направлены на поддержание адекватного уровня производства, позволяющего сохранить долю рынка и «выжать» из бизнеса все возможное. Характерным для этого этапа является сокращение объемов производства, уменьшение прибыли.

Когда же производство и реализация продукции становятся нерентабельными, настает четвертый этап жизненного цикла – ликвидация предприятия, которая может состоять либо в объединении его с более крупным, либо в разбиении на более мелкие. Окончание работы предприятия следует планировать заранее, чтобы дать возможность собственникам выйти из бизнеса с наименьшими потерями. На этой стадии жизненного цикла ОЭМ направлены на максимально точное определение времени распродажи активов, поддержания их ликвидационной стоимости.

Этот период сопровождается массовыми увольнениями персонала и распродажей активов.

Второй вариант – вариант возрождения предполагает реструктуризацию предприятия. В Методических рекомендациях о проведении реструктуризации государственных предприятий Минэкономики Украины [1] реструктуризация предприятия определяется как осуществление организационно-экономических, правовых, технических мероприятий, направленных на изменение структуры предприятия, его управления, форм собственности, организацион-

но-правових форм, способних привести підприємство к фінансовому удичшенню, уделиченню об'ємів випуска конкурентоспособної проєкції, пувьшшенню еффекувності проиудовства. Реструктуризація длужна способствовати оздоровленню економики підприємства, востановленню платежеспособности и ликвидности, фінансової удойчивости. Существують рализуєні можливості дальнойшого рализуєнія підприємства в организаційному плані: слияние и поглощение компаний, создание фінансово-монополистических и фінансово-промишленных групп. Для проиудовства реструктуризації используютья заемный капитал и прибыль, полученная на предыдущих этапах жизненного цикла.

Стратегическая цель этого направления рализуєнія состоит в глобальном обновлении основного капитала и на этой основе оживления всех функций деятельности підприємства, во внедрении инновационных механизмов в проиудовство, организацію труда, маркетинг, в создании нового продукта или реанимации старого и т.д. Важнейшими условиями рализуєнія варианта возрождения підприємства являются сплоченность персонала, дух коллективизма.

Из проведенного исследования следует, что жизненный цикл підприємства тесно связан с прибылью підприємства. Эта связь схематически отражена на рис. 1.



Рис. 1. Взаимосвязь задач управления прибылью с этапами жизненного цикла підприємства, авторская разработка

На первом этапе жизненного цикла рализуєнія підприємство вкладывает большие инвестиции в организацію проиудовства и продвижение проиудовции

на рынок, которые не перекрываются поступлениями от реализации продукции. До достижения точки безубыточности прибыль отрицательна. Однако постепенно за счет возрастания темпов продаж прибыль предприятия увеличивается и в определенный момент времени она становится равной нулю, а затем положительной. Основной задачей управления прибылью на этом этапе является создание условий для возрастания прибыли за счет увеличения объемов производства и сбыта продукции, расширения ее ассортимента. На стадии роста поступающая прибыль вкладывается в развитие предприятия.

Стабилизация положения на рынке ведет предприятие к точке «кризис роста», после преодоления которой наступает этап стабильности. Этот этап жизненного цикла характеризуется устойчивым развитием, сопровождающимся стабилизацией объемов производства и сбыта, а поэтому и стабилизацией прибыли. Получаемая прибыль достаточна для поддержания стабильной деятельности предприятия, для выплаты дивидендов, вложения в другие предприятия, для увеличения заработной платы сотрудников, предоставления им различных льгот и т.д. Основной задачей управления прибылью на этом этапе является максимизация прибыли в долгосрочном периоде и сохранение ее положительной динамики.

После прохождения точки кризиса стабильности, как отмечалось, возможны два пути развития. Если предприятие выбирает путь старения, то его прибыль начинает уменьшаться. Стратегической задачей управления прибылью на этом этапе является максимизация прибыли в краткосрочном периоде, сохранение ее положительных значений как можно дольше.

Сокращение рынка сбыта, отсутствие инновационной продукции ведут предприятие к убыточной деятельности. Если прибыль отрицательна и отсутствует перспектива получения прибыли в обозримом будущем, то необходимо заранее подготовиться к ликвидации (частичной или полной) бизнеса.

Если же владельцы предприятия в точке «кризис стабильности» начинают вкладывать прибыль и заемный капитал в развитие предприятия, проводят его реструктуризацию, модифицируют свою продукцию, то предприятие переходит на стадию роста. В этом случае точка «кризис стабильности» служит началом новой системы координат, отражающей новый жизненный цикл развития предприятия.

Следует отметить, что представленная схема взаимосвязи прибыли с этапами жизненного цикла предприятия характерна в основном для малых предприятий монономенклатурного типа. Для средних и крупных предприятий зависимость между прибылью и жизненным циклом предприятия имеет более сложный характер.

Выводы. Проведенное исследование показывает, что формирование прибыли, ее распределение и использование существенно зависят от этапов жизненного цикла предприятия. Рационально функционирующие системы управления, которые дают возможность предприятиям работать без сбоев, добиваться наибольшей прибыльности и рентабельности, должны иметь четкое представление о стадиях жизненного цикла, о целях каждого этапа деятельности и ОЭМ их достижения, точках кризисного развития, соответствующих переходу от одной стадии к другой. Кризисов в деятельности предприя-

тия избежать нельзя, необходимо организовать управление предприятием так, чтобы преодолевать кризисы с наименьшими потерями.

Недооценка вопросов эволюционного развития приводит к ошибкам в управлении, которые проявляются в сдерживании развития предприятия по всем параметрам деятельности со сложно прогнозируемыми последствиями, ставящими под угрозу его развитие и дальнейшее существование.

1. Про затвердження Методичних вказівок щодо проведення реструктуризації державних підприємств: Наказ Міністерства економіки України від 23.01.1998 №9 // zakon1.rada.gov.ua.

2. *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.

3. *Акофф Р.Л., Магидсон Д., Эдиссон Г.Д.* Идеализированное проектирование: как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации / Пер. с англ. Ф.П. Тараненко. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 265 с.

4. *Алексеева О.В., Николаева О.Е.* Стратегический управленческий учет. – М.: URSS, 2003. – 304 с.

5. *Антонов Д.И.* Планирование эволюционных кризисов предприятия // Управленческий учет и финансы. – 2011. – №1. – С. 32–41.

6. *Волкова Т.Г.* Жизненные циклы инвестиционной стратегии предприятия: Дис... канд. экон. наук: 08.00.05. – Ижевск, 1998. – 150 с.

7. *Грант Р.М.* Современный стратегический анализ / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.

8. *Омае К.* Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 215 с.

9. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учебник для студентов высших учебных заведений. – М.: Бизнес-школа, 1998. – 416 с.

10. *Mankins, M., Steele, R.* (2005). Turning Strategy into Great Performance. Harvard Business Review, July-August: 65–72.

Стаття надійшла до редакції 14.02.2013.