

# ЕКОНОМІКА, УПРАВЛІННЯ ТА ОБЛІК НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.14

**Л. О. Жилінська**  
доктор економічних наук, доцент  
Класичний приватний університет

## ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЖИТТЄЗДАТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті проаналізовано й узагальнено погляди провідних українських і зарубіжних фахівців у галузі стратегічного управління підприємствами за стадіями їх життєвого циклу; виділено позитивні та негативні аспекти досліджених підходів до розвитку підприємств; розглянуто загальні закони енвайроніки, за якими відбувається розвиток виробничих, господарських систем і суспільства, та їх взаємозв'язок. З огляду на циклічний характер розвитку підприємств використано еволюційний підхід до поняття життєвого циклу підприємства, що складається з послідовних стадій розвитку.*

**Ключові слова:** життєвий цикл, стратегічне управління, стадії розвитку, закони енвайроніки, модель стратегії управління розвитком, синергетичний ефект.

### I. Вступ

Сьогодні стає очевидно, що для виживання на ринку та збереження конкурентоспроможності підприємства повинні вчасно вносити зміни в свою господарську діяльність. Більше того, потреба в змінах стала виникати настільки часто, що їх вплив на життєвий цикл підприємства вже не розглядають як виняткове явище. Принципово важливим є питання, як підприємство може протистояти змінам зовнішнього середовища, що виникають часто, але нерегулярно й практично непередбачувано; за допомогою яких попередніх заходів зберігати свою життєздатність і досягати намічених цілей. Практика показала, що життєдіяльність підприємства більш стійка, якщо воно постійно стежить за основними компонентами навколишнього середовища, вміє переосмислити типові, стандартні та прийняти несподівані управлінські рішення на кожному етапі життєвого циклу. Тому на перший план економічного розвитку підприємств виходять завдання перегляду й переосмислення основ управління їх діяльністю. Все вищевикладене визначає актуальність дослідження проблеми вдосконалення стратегії управління розвитком підприємств.

Такі вчені, як І. Адзис, Р. Грант, Л. Грейнер, Є. Кушелевич, О. Пушкар, З. Шершньова та ін., достатню кількість своїх досліджень присвятили пошуку підходів до оцінювання стадій життєвого циклу підприємства.

### II. Постановка завдання

Метою статті є аналіз теоретичних положень про процеси становлення, стану та сучасного використання стратегії управління розвитком економічної системи підприємств за стадіями їх життєвого циклу.

Для досягнення мети дослідження поставлено такі завдання:

- проаналізувати й узагальнити погляди провідних українських і зарубіжних фахівців у галузі стратегічного управління економічної системи підприємств за стадіями їх життєвого циклу;
- виділити позитивні та негативні аспекти досліджених підходів до розвитку підприємств;
- розглянути загальні закони енвайроніки, за якими відбувається розвиток виробничих, господарських систем і суспільства, та їх взаємозв'язок.

### III. Результати

Для проектування моделі управління розвитком підприємств на стратегічну перспективу розглянемо теорію життєвого циклу соціально-економічних систем. Адже модель життєвого циклу є корисним методом дослідження процесів змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації, технологічного розвитку, а також їх впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Так, класичними моделями життєвого циклу організації вважають моделі Л. Грейнера та І. Адзиса, які не виключають, а взаємодоповнюють одна одну. Перша модель спрямована на трансформацію системи управління організації, а друга – наголошує на особливостях механізмів управління, стилю та корпоративної культури на кожній стадії розвитку.

У своїй моделі Л. Гейнер розглянув етапи організаційного розвитку організації та кризи, які виникають на шляху розвитку підприємства. Кожен з п'яти етапів розвитку протікає у вигляді еволюційного розвитку, а в точці переходу від нижчої фази до наступної настає революційний розвиток (рис. 1).

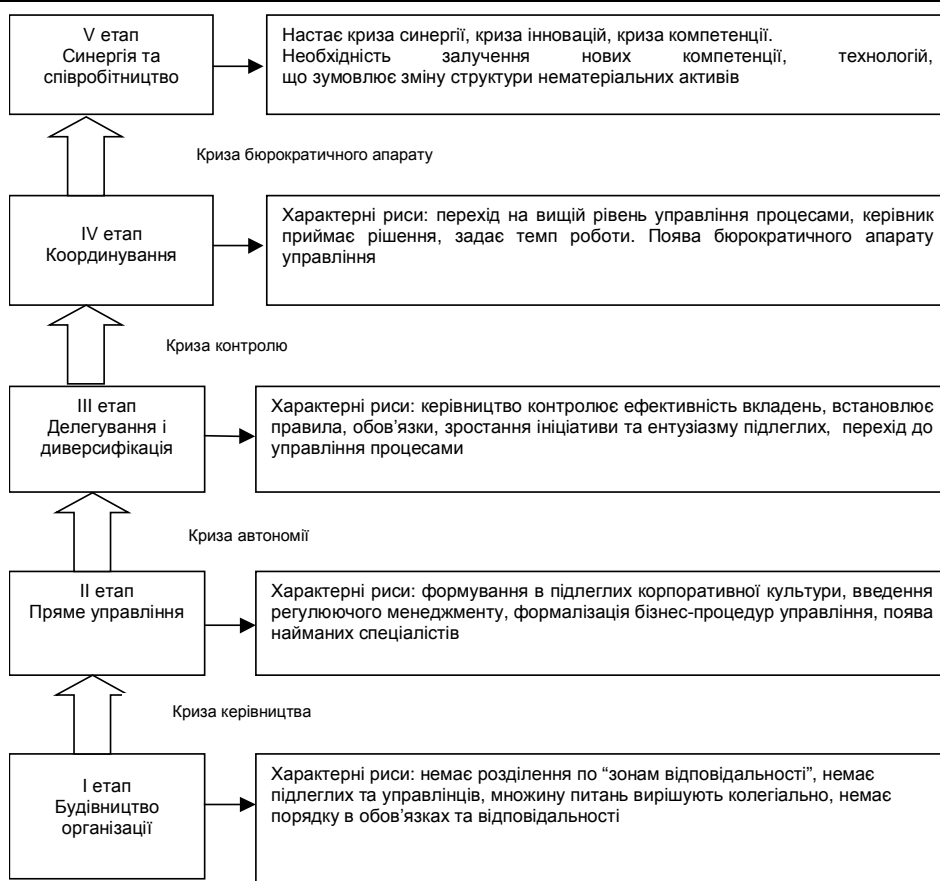


Рис. 1. Етапи розвитку за моделлю Л. Гейнера

Джерело: сформовано автором на основі [1].

I. Адзіс пропонує модель життєвого циклу організації розглядати у вигляді природного біологічного процесу. Тобто автор виділяє такі стадії розвитку: "зародження", "дитинство", "швидкого росту", "юність", "розквіт", "стабільність", "аристократизм", "рання бюрократизація", "бюрократизація та загибель". Із шостої стадії "стабільність" починається перша стадія старіння в життєвому циклі організації [1].

Д. Черчель та Р. Льюїс у контексті моделі розвитку бізнесу виділяють такі п'ять фаз життєвого циклу: "становлення", "успіх-свобода", "успіх-ріст", "зростання та зрілість ресурсів". Модель показує вплив змін стратегії, систем, механізмів, стилів управління, організаційної структури та власника підприємства в часі.

На рис. 2 представлено модель життєвого циклу підприємства, яку пропонує З. Шершньова та С. Оборська.

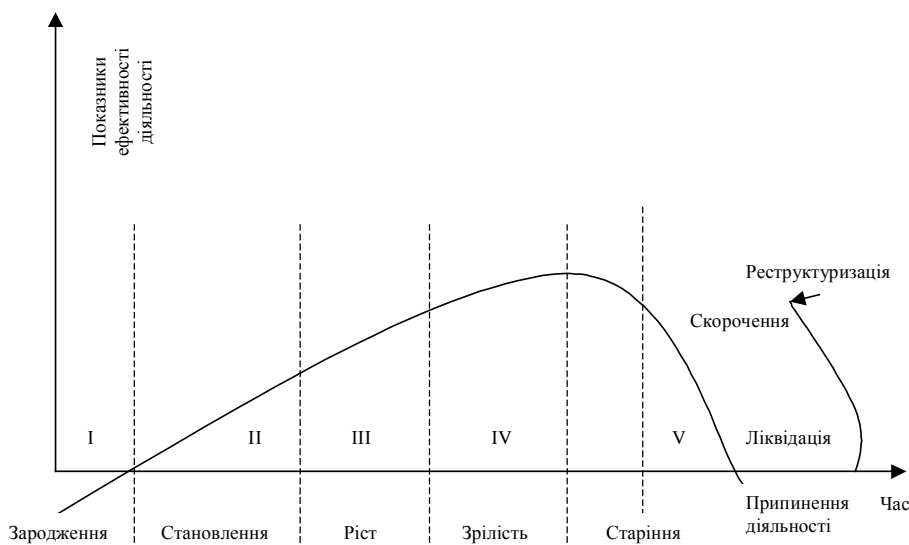


Рис.2. Модель життєвого циклу підприємства

Джерело: сформовано на основі [8].

Оцінку кожної з фаз (“зародження”, “становлення”, “ріст”, “зрілість”, “старіння”) автори пропонують робити на основі показників ефективності діяльності організації. На останній стадії відбувається припинення діяльності, що вимагає від організації вжити заходи – скорочення, реструктуризацію чи ліквідацію.

О. Пушкар пропонує модель розвитку підприємства розглядати з урахуванням

траєкторій, залежно від рівня його розвитку (рис. 3). Автор пропонує декілька видів траєкторій для визначення антикризових стратегій:

- упереджувальна антикризова стратегія (C1);
- наступальна антикризова стратегія (C2);
- оборонна антикризова стратегія (C3);
- стратегія банкрутства (C4);
- стратегія циклічного розвитку (C5) [7].

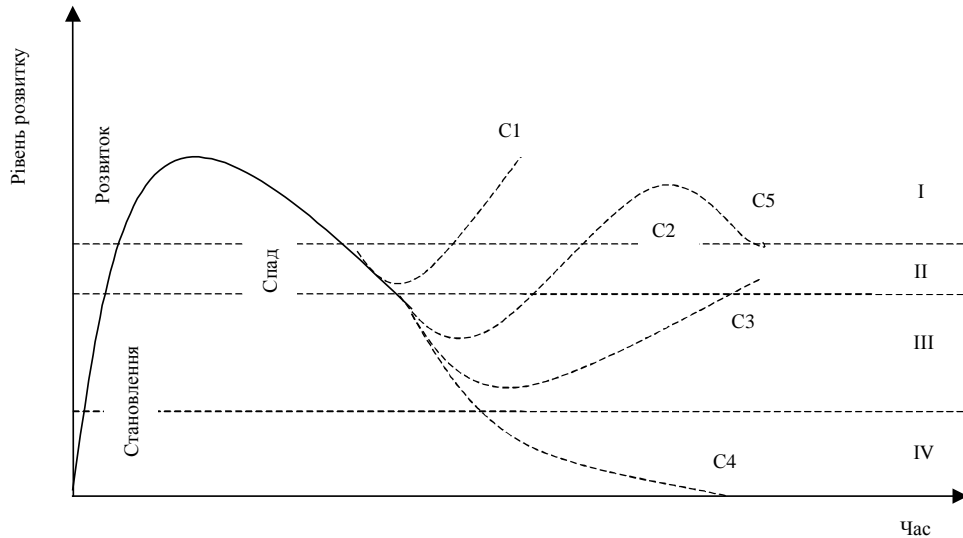


Рис. 3. Модель розвитку підприємства за О. Пушкарем

Джерело: сформовано на основі [7].

Отже, розглянувши деякі підходи до формалізації життєвого циклу організації, можна дійти висновку, що всі автори дотримуються думки щодо існування основних життєвих фаз (зародження, зростання, зрілість, спад), які послідовні та мають свої властивості, можуть формуватися з позиції як якісних, так і кількісних показників розвитку. Всі

досліджені підходи до розгляду життєвого циклу організації виражають перехід підприємства з одного якісного стану в інший, тим самим показуючи розвиток як головний фактор еволюційного руху. Але сукупність досліджених моделей має низку переваг і недоліків, які наведено на рис. 4.

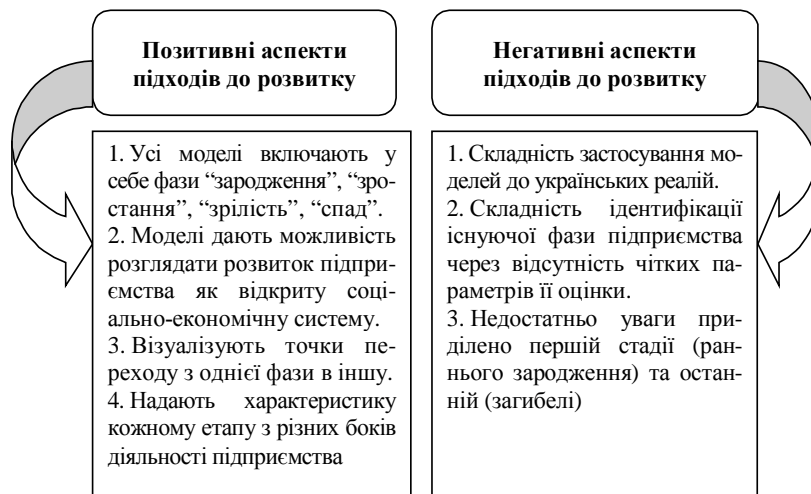


Рис. 4. Позитивні та негативні аспекти досліджених підходів до розвитку підприємств

Джерело: узагальнено на основі [1; 3; 5; 6; 7; 8].

Для того, щоб розробити успішну стратегію розвитку для конкретного підприємства, необхідне чітко розуміння того, в якій точці в певний відрізок часу воно перебуває. Підприємство можна представити у вигляді сукупності складових його діяльності (фінансово-економічна, персоналу, виробництва, маркетингу, інноваційно-інвестиційна, екологічна), які в процесі здійснення господарської діяльності мають досягти синергетичного ефекту (рис. 5). У цьому руслі вкрай важливим вважається дотримання методологічних основ синергетики:

1. Система повинна здійснювати рух у нелінійній області простору.
2. Необхідність відкритості системи для обміну енергією та інформаційним потоком між зовнішнім і внутрішнім середовищем.
3. Досягнення когерентності процесів, які протікають у системі.
4. Обов'язкова присутність у системі термодинамічної ситуації.
5. Здатність системи мати декілька шляхів еволюції [5].



Рис. 5. Комплекс складових управління підприємством

З огляду на це академік М. Белопольський зазначає, що "...взаємозв'язок виражає загальні стійкі, необхідні, об'єктивні, суттєві, причинно-наслідкові та циклічні зв'язки між елементами матеріальних систем з навколишнім середовищем" [2, с. 205]. У своїй монографії вчений наводить закони енвіроніки, за якими відбувається розвиток виробничих, господарських систем та суспільства. Він згрупував їх так:

- основні закони;
- закони процесів, що взаємодіють;
- функціональні закони [2, с. 211].

Енвіроніка виробничих систем на рівні підприємств різної форми власності (будь то підприємство, організація чи фірма, товариство чи фермерське господарство) розглядає основні шляхи щодо їх розвитку та вдосконалення бізнес-процесів. Удосконалення цих систем відбувається за допомогою досвіду суспільства та використання методів наукового пізнання. Якщо підприємства та організації виробничої чи невиробничої сфери процвітають, мають високу рентабельність

виробництва та працюють на суспільство за таких умов, держава може бути сильною та процвітаючою.

Енвіроніка господарських систем охоплює дослідження та формування напрямів розвитку й пошуку нових форм і методів щодо вдосконалення промислової галузі, транспортної сфери, будівництва, торгової галузі, а також невиробничої сфери тощо.

Енвіроніка суспільства враховує інтереси кожного індивідуума, збереження й захист природних ресурсів, визначає основні напрями та шляхи розвитку держави, має на меті розвиток галузей за політичним, соціальним, господарським та економічним напрямками [2].

Таким чином, якщо в системі не буде виконуватися хоча б один із зазначених законів, то не відбудеться розвитку системи. Це пояснюють існуванням взаємозалежності та взаємозумовленості функціонування виробничих, господарських систем і суспільства.

На рис. 6 наведено взаємозв'язок загальних законів енвіроніки в господарській та виробничій системах.

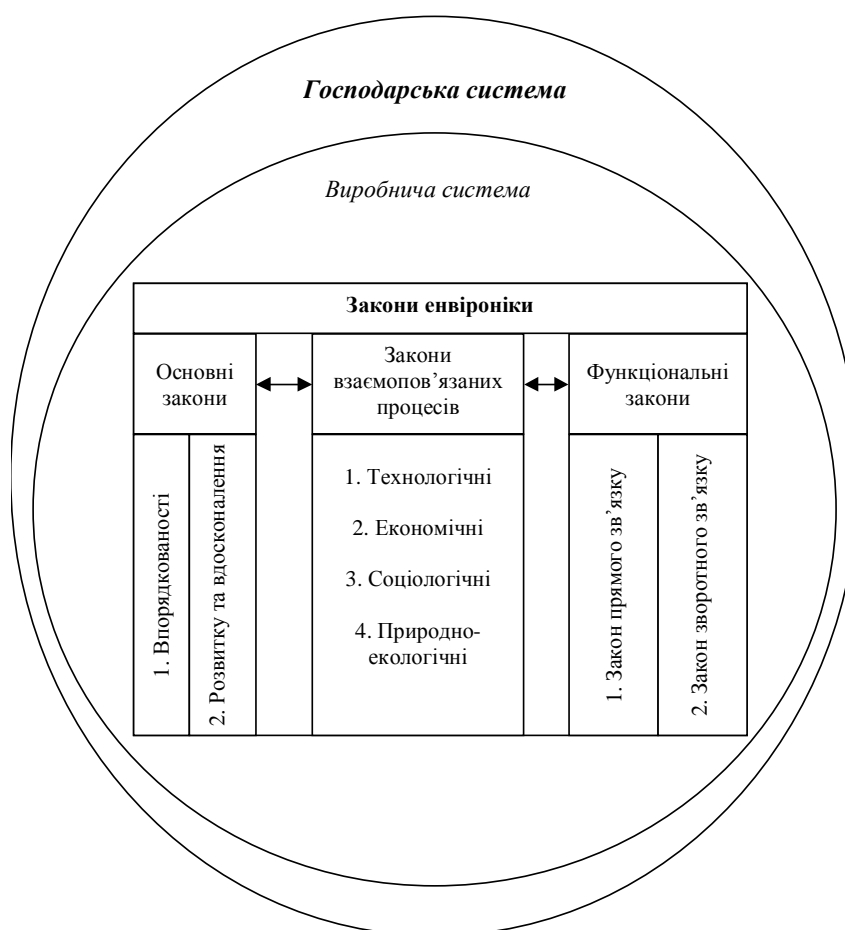


Рис. 6. Загальні закони енвіроніки та їх взаємозв'язок

Джерело: складено на основі [2].

У процесі розвитку комплекс складових управління підприємством змінює свій стан. На нього впливає низка факторів, до нього застосовують систему методів, інструментів управління та стратегій (S) для досягнення максимального рівня розвитку (Rmax). Існує ймовірна залежність рівня розвитку від вибору методів, інструментів і стратегій управління  $R=r(S)$ . Для знаходження оптимального управлінського рішення рівень розвитку буде прагнути до максимального значення ( $R \rightarrow \max$ ). Задачу оптимізації управління складовими комплексу можна представити у вигляді функції  $R_{\max}=F\{r(S)\}$ .

На кожному етапі розвитку підприємства необхідно проводити облік особливостей цього етапу для побудови моделі розвитку з мінімальними похибками. Тобто стан підприємства в конкретний період часу (n) оцінюють за допомогою параметрів, які відповідають кожній складовій комплексу управління. На внутрішній стан підприємства впливає низка зовнішніх факторів, які необхідно враховувати при побудові моделі розвитку, і які неможливо контролювати з боку керівництва. Таким чином, доцільним є представлення факторів зовнішнього впливу підприємства, які також змінюються в часі, у вигляді функції власних змінних (O –

фактори зовнішнього середовища), а стан підприємства в конкретний період у вигляді:

$$R_n = \sum_{n=1}^m F_n(O), \quad (1)$$

де  $\sum F_n$  – стан зовнішнього середовища в n – момент часу.

Тобто основним завданням управління розвитку на стратегічну перспективу можна назвати підтримку існуючого стану комплексу складових діяльності підприємства у відповідності з незалежними параметрами зовнішнього середовища. Представимо це у вигляді функції:

$$R_{\max} = \sum_{n=1}^m F_n\{S(rO)\}. \quad (2)$$

Наприклад, відомо рівень розвитку підприємства на початковому етапі R1, на який впливають фактори зовнішнього середовища  $O_n$ , відомо також множину різноманітних рівнів розвитку ( $R_n$ ) та максимуму значень ( $R_{\max}$ ), які можуть бути отримані залежно від розвитку зовнішнього середовища (O), які дадуть змогу спрогнозувати варіанти сценаріїв його розвитку в запланованому періоді. На цьому етапі

головним завданням є пошук оптимальної стратегії розвитку  $S_{opt}$  із множини  $S_n$ , що дасть можливість перевести підприємство з поточного стану на наступний рівень розвитку.

На основі вищевикладеного побудуємо модель управління розвитком підприємства на стратегічну перспективу. За основу

візьмемо тривимірну систему координат, де вісь  $X$  відображає показники рівня розвитку комплексу складових управління підприємством, вісь  $Y$  – показники оцінки впливу факторів зовнішнього середовища,  $Z$  – часовий період розвитку підприємства (рис. 7).

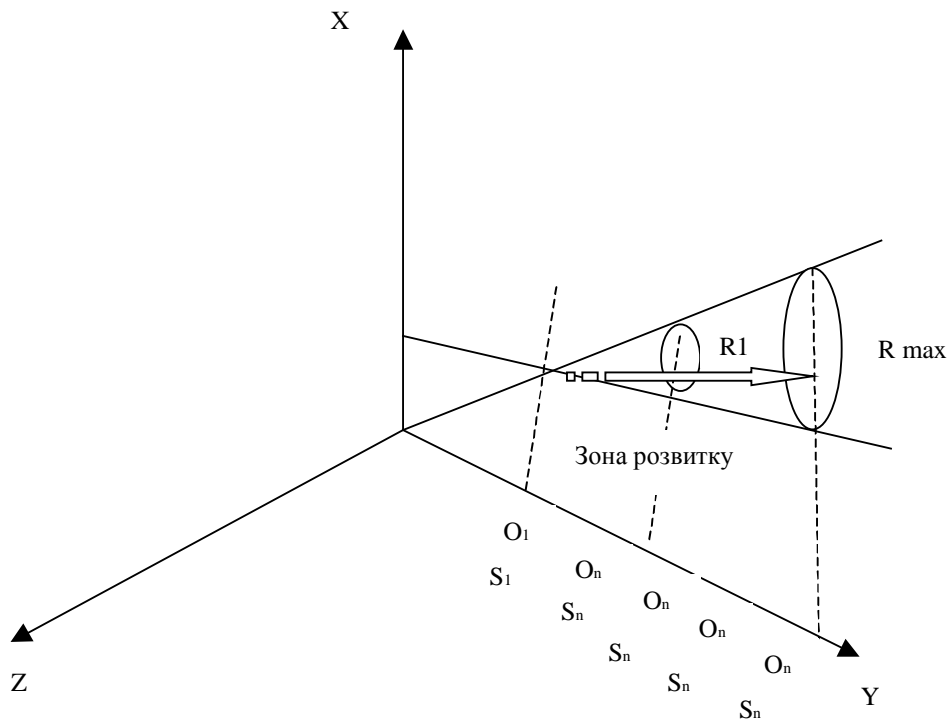


Рис. 7. Модель управління розвитком на стратегічну перспективу

На рис. 7 наведено підхід до управління розвитком у взаємозв'язку з орієнтацією організації на стратегічний розвиток. У точці  $R_1$  представлено поточний стан рівня розвитку підприємства. З вершини конусу починається зона розвитку підприємства та надані всі можливі варіанти переміщень до  $R_{max}$ . У просторі "зони розвитку" виникає необхідність вибору та впровадження на кожному етапі методів, інструментів і стратегій. Оптимальним вважаємо той стан, у якому підприємство з початкової точки переходить у кінцеву, тобто підвищує рівень розвитку. Це призводить до появи множини варіантів розвитку, що викликає необхідність розробки сценаріїв для вибору максимально ефективного. На всіх етапах необхідно впровадити контроль за розробкою оптимальної стратегії розвитку.

#### IV. Висновки

Отже, було виявлено, що головним завданням стратегічного менеджменту є вибір найоптимальнішої стратегії та інструментарію її реалізації на основі проведення досліджень та аналізу факторів середовища компанії, з орієнтацією на специфіку галузі й механізму його функціонування. Саме тому

в основі ефективного розвитку підприємства лежить правильно обрана стратегія.

У зв'язку з тим, що в умовах мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища й багатокритеріальності параметрів виникає складність у визначенні рівня розвитку, вкрай важливим є правильно обрані показники для оцінки рівня та прогнозування сценаріїв розвитку. Саме тому нарізла необхідність у розробці концептуальної схеми управління розвитком підприємства на стратегічну перспективу та механізму її реалізації.

#### Список використаної літератури

1. Адизес І. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; пер. с англ.; под науч. ред. А. Г. Сеферяна. – Санкт-Петербург: Питер, 2007. – 384 с.
2. Белопольський М. Г. Стратегія інноваційного розвитку підприємств металургійної промисловості: монографія / М. Г. Белопольський, Н. М. Щепкіна, О. І. Лисаченко, І. В. Філіпшин; Донбас. держ. техн. ун-т. – Донецьк: Сх. видавн. дім, 2010. – 162 с.
3. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант; пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – 5-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 560 с.

4. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8 "Менеджмент". – 2002. – Вып. 4. – С. 76–92.
5. Колесников А. А. Синергетическая теория управления: концепции, методы, тенденции развития [Электронный ресурс] / А. А. Колесников // Известия Южного федерального университета. Технические науки. – 2001. – Вып. 5. – Т. 23. – С. 27. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sinergeticheskaia-teoriia-upravleniia-kontseptsii-metody-tendentsii-razvitiia>.
6. Кушелевич Е. И. Модели жизненных циклов организаций / Е. И. Кушелевич, С. Р. Филонович // Менеджмент: век XX – век XXI / О. С. Виханский, А. И. Наумов (ред). – Москва : Экономистъ, 2004. – С. 30–320.
7. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридид, А. Л. Колос. – Харьков : Модель Вселенной, 2001. – 451 с.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – Київ : КНЕУ, 1999. – 384 с.

Стаття надійшла до редакції 15.11.2016.

#### **Жилинская Л. А. Подходы к управлению развитием жизнеспособных компаний**

*В статье проанализированы и обобщены взгляды ведущих украинских и зарубежных специалистов в области стратегического управления предприятиями по стадиям их жизненного цикла; выделены положительные и негативные аспекты исследований подходов к развитию предприятий; рассмотрены общие законы энвироники, по которым происходит развитие производственных, хозяйственных систем и общества, и их взаимосвязь. Учитывая циклический характер развития предприятий, использован эволюционный подход к понятию жизненного цикла предприятия, состоящий из последовательных стадий развития.*

**Ключевые слова:** жизненный цикл, стратегическое управление, стадии развития, законы энвироники, модель стратегии управления развитием, синергетический эффект.

#### **Zhilinska L. Approaches to Development Management Viable Enterprises**

*The article analyzes and summarizes the views of leading foreign and domestic experts in the field of strategic management of the economic system of enterprises according to the stages of their life cycle; highlighted the positive and negative aspects of research approaches to the development of enterprises; considered the general laws of Environmental Science, which is the development of industrial, economic and social systems, and their relationship. Given the cyclical nature of the development of enterprises used an evolutionary approach to the concept of the life cycle of the enterprise, consisting of successive stages of development.*

*Examined some approaches to the formalization of the life cycle of the organization, we can conclude that all authors have kept the basic thoughts about the existence of basic life phases (birth, growth, maturity, decline) that are consistent and have their properties can be formed as from the perspective of quality, and quantitative indicators of development. All studied approach to the life cycle of enterprises express the transition from one qualitative state to another, thus showing the development as the main factor in the evolutionary movement. However, a set of models has investigated a number of advantages and disadvantages.*

*Found that the main task of strategic management is the most optimal choice of strategies and tools for its implementation based on research and analysis of environmental factors, with a focus on the specifics of the industry and its operation mechanism. That is why the basis of effective enterprise development strategy chosen is right.*

*Due to the fact that in terms of the variability of external and internal environment and multicriteriality parameters difficulty arises in determining the level of development, it is important to properly selected indicators to assess and forecasting scenarios. That is why there is a need to develop a conceptual framework development management on a strategic perspective and mechanism of its realization.*

**Key words:** life cycle, strategic management, stage of development, laws environiks, model strategy development management, synergetic effect.