

Славич Олена Дмитрівна

аспірантка

Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

Славич Елена Дмитриевна

аспирантка

Черновицкого национального университета имени Юрия Федьковича

Slavych Olena

PhD Student of the

Yurii Fedkovych Chernivtsi National University

МОДЕЛІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА МОДЕЛИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ MODELS OF THE LIFE CYCLE OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT

Анотація. Розглянуто базові моделі життєвого циклу розвитку підприємства. Узагальнено всі розглянуті моделі у відповідності із класичними етапами життєвого циклу.

Ключові слова: підприємство, розвиток, моделі життєвого циклу.

Аннотация. Рассмотрены базовые модели жизненного цикла развития предприятия. Систематизировано все рассмотренные модели в соответствии с классическими этапами жизненного цикла.

Ключевые слова: предприятие, развитие, модели жизненного цикла.

Summary. The basic models of the life cycle of the enterprise development are considered. All considered models are summarized in accordance with the classical stages of the life cycle.

Key words: enterprise, development, life cycle models.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання посилюється інтерес до концепції життєвого циклу розвитку підприємства. Насамперед це пов'язано з тим, що для забезпечення конкурентоспроможності організації у мінливому оточуючому середовищі необхідно ефективно керувати її життєвим циклом. Адже розвиток будь-якого підприємства носить циклічний характер, а це, у свою чергу, є поштовхом до адаптації до змін, які постійно відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищах організації, і забезпечення росту на довготривалу перспективу. Проте на сьогоднішній день немає єдиного підходу науковців до розгляду стадій життєвого циклу розвитку підприємства та не обрано найбільш оптимальний, який найефективніше можна було б застосувати у практичній діяльності.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Моделі життєвого циклу розвитку підприємства широко розглядаються і вітчизняними, і закордонними вченими. Зокрема, дана проблематика досліджувалася у працях С. В. Корягіної, І. А. Бланка, Б. З. Мільнера, Л. О. Лігоненко, Л. Грейнера, Н. В. Родіоно-

вої, О. І. Матюшенко, Н. І. Мазура, В. Д. Шапіро, Н. Г. Ольдерогге, І. Адізеса, Б. Коласса тощо.

Мета публікації полягає в узагальненні базових моделей життєвого циклу розвитку підприємства та порівнянні їх з класичними стадіями життєвого циклу для вибору найбільш прийнятної до використання у практичній діяльності суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу. У нашому дослідженні розглянемо найбільш поширені моделі життєвого циклу розвитку підприємства, а саме — Л. Грейнера, І. Адізеса, Б. Мільнера, І. Бланка, Б. Коласса, С. Корягіної та Н. І. Мазура, В. Д. Шапіро, Н. Г. Ольдерогге.

Л. Грейнер [1] вважає, що майбутнє організації більшою мірою визначається історією її розвитку, ніж зовнішніми силами. Вчений наголошує, що підприємства не в змозі бачити те, що більшість умов їхнього майбутнього успіху лежать в межах їх власних організацій та їх стадій розвитку. Крім того, нездатність менеджменту зрозуміти організаційні проблеми розвитку своїх підприємств може призвести компанії до застою на даній стадії розвитку або,

в кінцевому результаті, до банкрутства, незалежно від можливостей збуту.

У своїй теорії Л. Грейнер вводить два поняття: еволюція і революція. Еволюція — це довготривалі періоди росту, під час яких не відбувається жодних суттєвих змін в організаційних методах. Революція — це періоди суттєвих швидких змін в організаційному житті. В той час як підприємство прогресує через фази пов’язані з розвитком, кожний еволюційний період створює свою власну революцію. Л. Грейнер зазначає, що є принаймні п’ять фаз організаційного розвитку, кожна з яких характеризується і еволюцією, і революцією.

Для побудови моделі організаційного розвитку (рис. 1) Л. Грейнер використав п’ять ключових факторів: вік підприємства, розмір підприємства, стадії розвитку, стадії революції, темпи росту промисловості.

Перша фаза розвитку підприємства за Л. Грейнером — це творчість. На стадії народження акцент підприємства знаходиться на створенні продукту і ринку. Для цього періоду характерними є такі особливості: засновники зазвичай технічно та економічно освічені, вони зневажають управлінські дії, їх

фізична і розумова енергія повністю задіяна у створенні і продажі нової продукції; комунікація між працівниками постійна та неофіційна; управлінські дії здійснюються відповідно до реакції клієнтів. На даній фазі розвитку відбувається криза лідерства, яка являється початком першої революції. У зв’язку із ростом підприємства збільшеним по кількості персоналом не можна керувати виключно через неофіційну комунікацію, через що виникає питання: хто повинен очолити компанію і вирішувати організаційні проблеми? Ось перший критичний вибір розвитку — визначення сильного керуючого бізнесом, який би влаштував засновників і зміг об’єднати компанію.

Підприємства, які вибрали сильного керівника, переходять в період стійкого росту під директивним лідерством — у фазу директивного керівництва. Серед особливостей даного етапу можна виокремити наступні: введена функціональна організаційна структура; прийняті бюджети і стандарти роботи; комунікація стає більш формальною і безособовою, оскільки формується ієрархія посад; новий менеджер і його ключові супервайзери беруть на себе більшу частину відповідальності, в той час як супервайзерів

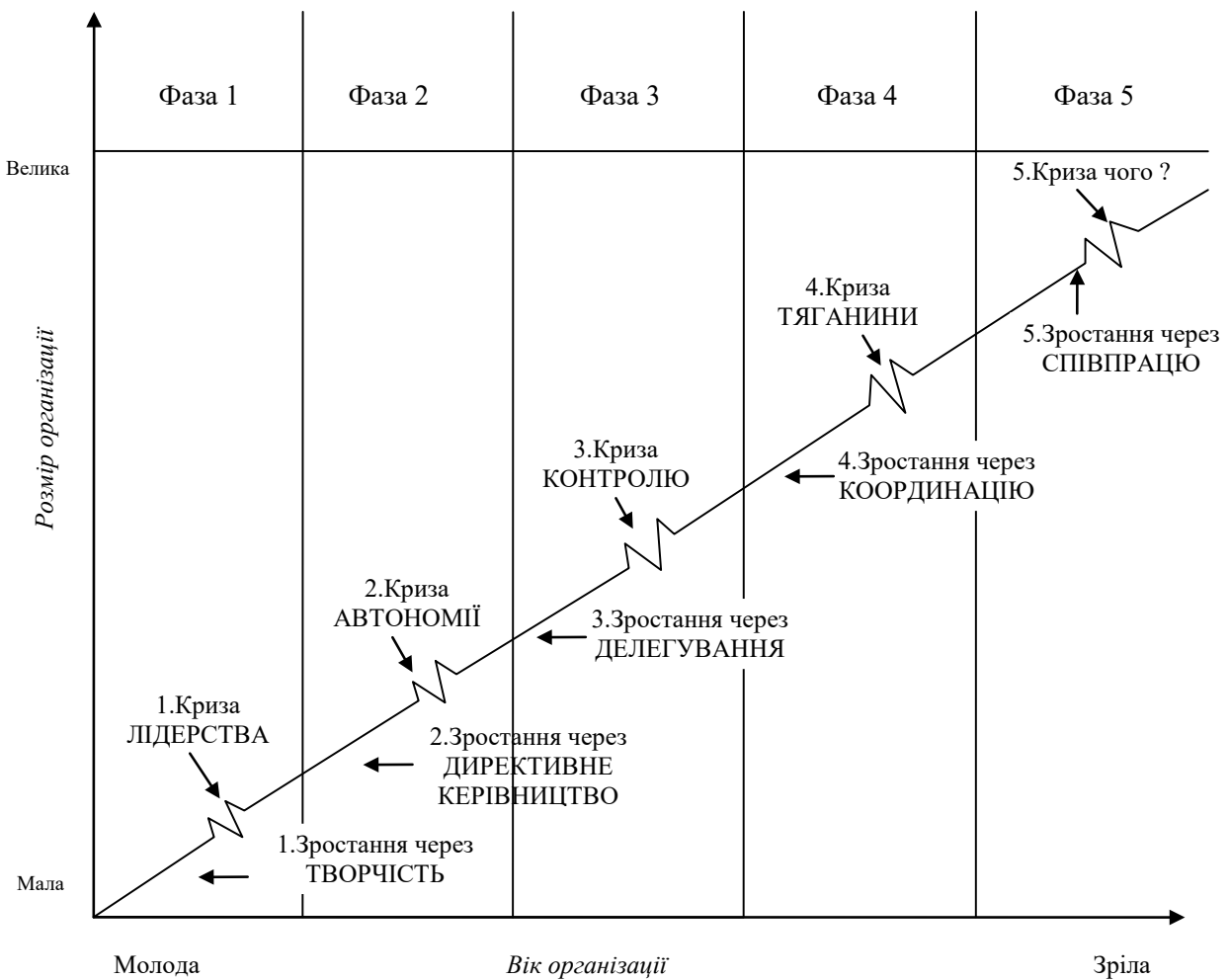


Рис. 1. Модель життєвого циклу підприємства за Л. Грейнером [1]

нижчого рівня розглядають більше як функціональних спеціалістів, ніж як автономних менеджерів по прийняттю рішень. Працівники нижчого рівня вважають себе обмеженими важкою і централізованою ієрархією. Таким чином розвивається друга революція — криза автономії — з вимогою про більшу автономію з боку менеджерів нижчого рівня.

Третя фаза розвитку підприємства — делегування — розвивається із успішного застосування децентралізованої організаційної структури. Це показують такі особливості: набагато більша відповідальність надана менеджерам по продажам і начальникам виробництв; прибутки і премії використовуються, щоб стимулювати мотивацію; вищі посадові особи обмежують себе в управлінні виключно регулярними звітами від нижчих менеджерів; управління концентрується на створенні нових підрозділів, котрі можуть побудовані навколо інших децентралізованих одиниць. На даному етапі виникає криза контролю: посадові особи відчувають, що вони втрачають контроль над різнобічною діяльністю на місцях. Революція третьої фази відбувається, коли вище керівництво намагається повернути повне управління підприємством.

Під час четвертої фази — координації — еволюційний період характеризується зростанням формальних систем для того, щоб досягнути більшої координації через взяття на себе посадовими особами відповідальності за ініціювання адміністрування цих нових систем. Наприклад, децентралізовані одиниці об'єднані у промислові групи; кожен промислову групу розглядають як інвестиційний центр; ретельно продумані і встановлені формальне планування та інші процедури; найнятий персонал для контролю за лінійними керівниками. Починається криза тяганини (бюрократії), коли організація стає занадто великою і складною, щоб нею керували через формальні програми і жорсткі системи.

В той час як четвертою фазою керували здебільшого через формальні системи і процедури, п'ята фаза — співробітництво — наголошує на більшій спонтанності в управлінських діях через команди і кваліфіковану конфронтацію міжособових відмінностей. Громадський контроль і самодисципліна замінюють формальний контроль. Еволюція п'ятої фази базується навколо більш гнучкого і поведінкового підходу до управління. Його характеристиками є такі: фокус знаходиться на швидкому вирішенні проблем через дії команди; команди об'єднані за функціями; використовується структура матричного типу, для того щоб зібрати правильні команди для відповідних проблем; економічні винагороди більше прилаштовані до роботи команди, ніж до індивідуального досягнення; заохочуються експерименти в нових методах. На думку Л. Грейнера, революція у відповідь на цю стадію розвитку зосередиться навколо «психологічної насиченості» працівників, які ростуть емоційно і фізично вичерпані інтенсив-

ністю взаємодії та сильним тиском для досягнення інноваційних рішень. Криза буде розв'язана через нову структуру і програми, які дозволять працівникам періодично відпочивати і відображати себе.

І. Адізес [2] розглядав життєвий цикл розвитку підприємства за аналогією до процесів розвитку біологічних організмів. Він оцінює фази життєвого циклу підприємства залежно від зміни його організаційної структури. За І. Адізесом весь цикл життя підприємства поділений на дві частини — зростання і старіння. Зростання починається із зародження і завершується розквітом, після чого настає старіння, що йде від стабілізації до смерті підприємства. Велика перевага моделі полягає в тому, що І. Адізес дуже детально описує кожен етап життєвого циклу підприємства. У його моделі відображаються не тільки управлінські технології, але й елементи корпоративної культури та клімату підприємства. У своїй роботі І. Адізес пропонує при розгляді життєвих циклів підприємства скористатися категоріями гнучкості і контрольованості. До конкретних переваг даної моделі слід віднести те, що це перша модель, яка характеризує циклічний розвиток підприємства, описує ключові події та критичні ситуації в організаційному розвитку, а значить, з'являється можливість підготуватися до них відповідним чином. Модель характеризується широтою розглянутих питань, виявляє закономірні та природні явища, а також відхилення і патології. Отже, вона дозволяє зосередитися на вирішенні конкретних проблем, не порушуючи природного ходу розвитку підприємства, а також не покладати на підприємство вирішення завдань, які не відповідають її віку та рівню розвитку [3, с. 68].

За моделлю І. Адізеса [2] у процесі життєдіяльності підприємства можна виділити десять етапів: виходжування, дитинство, стадія «давай-давай», юність, розквіт, стабільність, аристократизм, рання бюрократизація, бюрократизація, смерть (рис. 2).

Б. Мільнер [4, с. 35] поділив життєвий цикл підприємства в узагальненому вигляді на 5 етапів:

- 1) етап підприємництва. Організація знаходиться в стадії становлення, формується життєвий цикл продукції. Цілі є ще нечіткими, творчий процес протікає вільно, просування до наступного етапу вимагає стабільного забезпечення ресурсами;
- 2) етап колективності. Розвиваються інноваційні процеси попереднього етапу, формується місія організації. Комунікації в рамках організації та її структура залишаються, по суті, неформальними. Члени підприємства витрачають багато часу на розвиток механічних контактів і демонструють великі обов'язки;
- 3) етап формалізації та управління. Структура організації стабілізується, вводяться правила, визначаються процедури. Наголос робиться на ефективність інновацій і стабільність. Органи з розробки та прийняття рішень стають провідни-

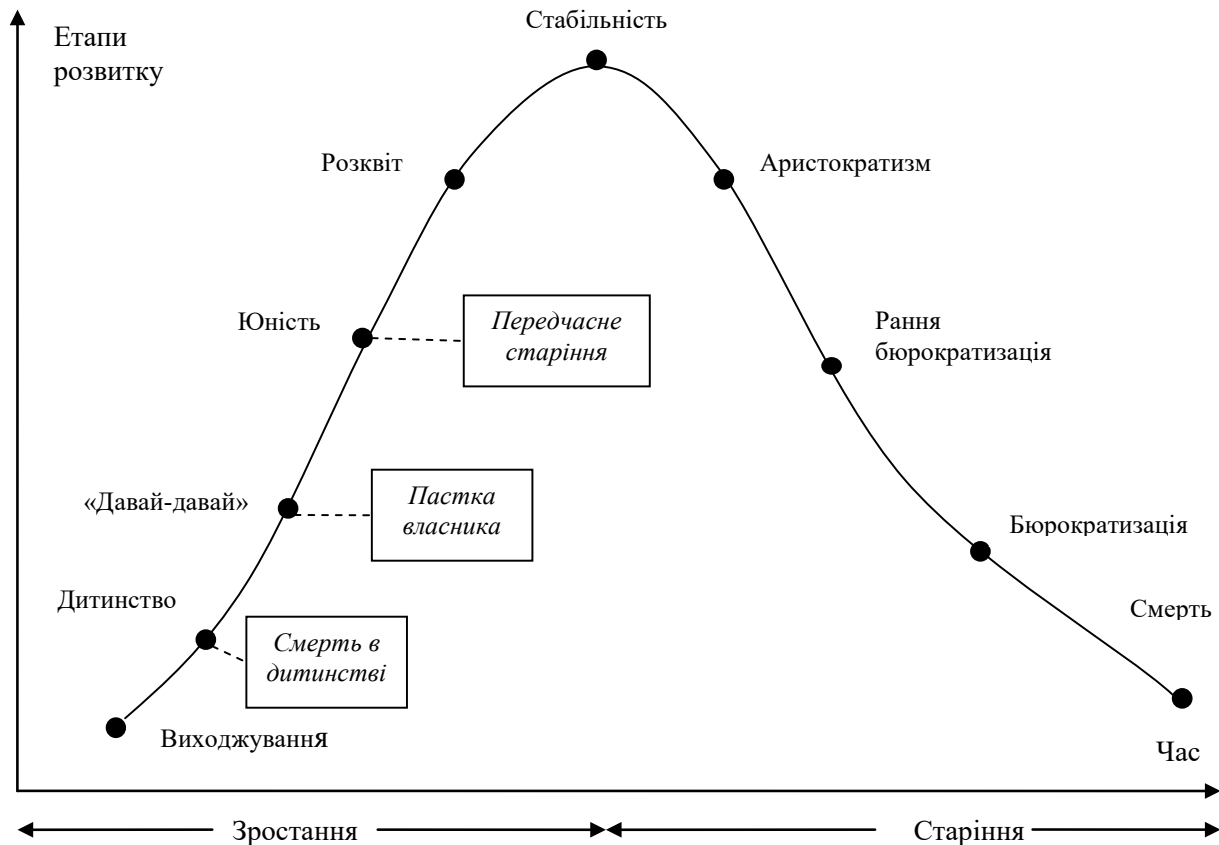


Рис. 2. Модель життєвого циклу підприємства за І. Адізесом [2]

ми компонентами організації. Зростає роль вищої керівної ланки підприємства, процес прийняття рішень стає більш виваженим, консервативним. Ролі уточнені таким чином, що вибуття тих чи інших членів організації не викликає для неї серйозної небезпеки;

- 4) етап вироблення структури. Організація збільшує випуск продукції і розширює ринок надання послуг. Керівники виявляють нові можливості розвитку. Організаційна структура стає більш комплексною і відпрацьованою. Механізм прийняття рішень децентралізовано;
- 5) етап занепаду. В результаті конкуренції на ринку, що скорочується, підприємство зустрічається із зменшенням попиту на її продукцію або послуги. Керівники шукають шляхи утримання ринків і використання нових можливостей. Збільшується потреба в працівниках, особливо найбільш цінних спеціальностей. Число конфліктів нерідко збільшується. До керівництва приходять нові люди, які спробують стримати тенденцію до занепаду. Механізм вироблення і прийняття рішень централізований.

Етапи життєвого циклу за Б. Мільнером графічно зображено на рис. 3.

В межах вище наведених етапів Б. Мільнер запропонував ще більш детальний поділ життєвого циклу підприємства, розглядаючи такі стадії: народження,

дитинство, юність, рання зрілість, розквіт сил, пізня зрілість, старіння, оновлення [4, с. 38–40].

Схожого підходу дотримується І. Бланк, який виділяє шість основних стадій життєвого циклу: народження, дитинство, юність, рання зрілість, кінцева зрілість, старіння [5, с. 674].

Б. Коласс пропонує поділ життєвого циклу підприємства на стадії, що характеризуються зміною розміру прибутку підприємства та його обороту. Першою стадією життєвого циклу є дитинство, протягом якого організація несе збитки, а темпи росту обороту є низькими. На другій стадії — юності — у підприємства з'являються перші прибутки, оборот зростає швидкими темпами. Третя стадія — зрілість — характеризується максимальним розміром прибутків, проте темпи росту обороту дещо сповільнюються. На четвертій стадії — старості — у підприємства зменшуються і прибутки, і оборот [6, с. 30].

С. Корягіна пропонує такий перелік стадій життєвого циклу підприємства: створення, ріст, «стійка» зрілість, «паразитична» зрілість, занепад. Автор вважає, що слід розділити класичну стадію зрілості на дві: «стійку» та «паразитичну», враховуючи те, що характеристики цих двох стадій суттєво відрізняються. Основною ознакою «паразитичної» зрілості є те, що вона характеризується прибутковою діяльністю підприємства, однак відсутністю активності щодо підтримання його ринкових позицій [7, с. 32].

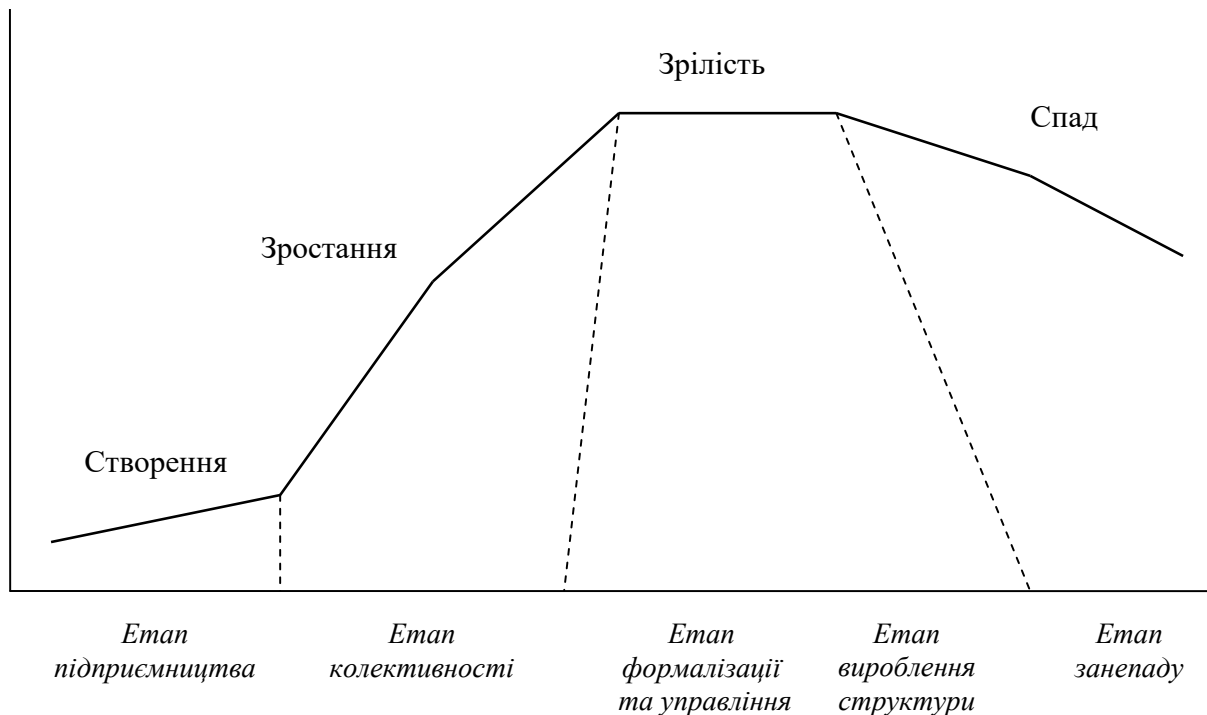


Рис. 3. Модель життєвого циклу підприємства за Б. Мільнером [4, с. 36]

Підхід С. Корягіної ґрунтується на реагуванні на дію чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

І. Мазур, В. Шапіро та Н. Ольдерогге ділять життєвий цикл підприємства на такі стадії [8, с. 42]:

- 1) виникнення — концептуальна стадія, під час якої обґрунтовується життєздатність ідеї створення і розвитку підприємства, визначаються фактори комерційного успіху;
- 2) розвиток — становлення виробництва, новизна продукції, малі обсяги, боротьба за лідерство;
- 3) зростання — розширення обсягів, нарощування виробництва і продажів, освоєння нових ринків;
- 4) зрілість — зменшення обсягів продажів і доходів, модернізація та індивідуалізація продукції;
- 5) криза — зменшення прибутку, платоспроможності, обмежені можливості реалізації продукції. Можливі два варіанти виходу із кризи: банкрутство — ліквідація підприємства або реформування (відродження) на основі санації.

Отже, в літературі запропоновано достатню кількість моделей життєвого циклу розвитку підприємства, які відрізняються між собою підходами до їх створення, кількістю стадій та їх змістом, а також послідовністю. У табл. 1 узагальнено всі вище розглянуті моделі у відповідності із класичними етапами життєвого циклу: народження, зростання, стабільність, занепад, банкрутство (або оновлення).

Згідно із табл. 1 лише Б. Коласс не зазначив у своїй моделі стадію народження підприємства, вважаючи, що першим етапом є дитинство. Стадії зростання та стабільності розглянули всі автори, навіть поділивши їх на підетапи. Зокрема, І. Адізес у межах

зростання виділяє дитинство, стадію «давай-давай» та юність, Б. Мільнер, І. Бланк і Б. Коласс — дитинство та юність, І. Мазур, В. Шапіро, Н. Ольдерогге — розвиток та власне зростання. Більшість дослідників під час стабільності називають декілька станів підприємства, зазначаючи їх характерні риси. Цією стадією обмежується модель життєвого циклу Л. Гейнера, а це, у свою чергу, надає можливість припустити, що життєвий цикл — це не закінчене коло розвитку організації, яке завершується завжди смертю. Щодо стадії занепаду, то лише І. Адізес поділяє її на три частини: аристократизм, рання бюрократизація і бюрократизація. На даній стадії завершуються моделі І. Бланка, Б. Коласса та С. Корягіної. Лише І. Адізес зазначив, що життєвий цикл підприємства закінчується смертю. Б. Мільнер наголошує, що організації здатні відродитися із попелу як Фенікс, а І. Мазур, В. Шапіро, Н. Ольдерогге розглядають два шляхи виходу із занепаду — банкрутство або відродження.

Висновки. Дослідження найбільш поширених моделей життєвого циклу розвитку підприємства дозволило порівняти їх із класичними стадіями життєвого циклу: народження, зростання, стабільність, занепад, банкрутство (або оновлення). Найбільше цим етапам відповідають концепції І. Адізеса, Б. Мільнера та І. Мазура, В. Шапіро, Н. Ольдерогге. Зокрема, остання модель є найбільш прийнятною до використання на практиці, оскільки саме в ній знайшли своє відображення всі стандартизовані стадії.

Таблиця 1

Моделі життєвого циклу розвитку підприємства

Автор	Стадія життєвого циклу					
	Народження	Зростання	Стабільність	Занепад	Банкрутство	Оновлення
Л. Грейнер [1]	Творчість	Директивне керівництво	Делегування	-	-	-
Координація						
Співпраця						
І. Адізес [2]	Виходжування	Дитинство	Розквіт	Аристократизм	Смерть	-
		«Давай-давай»	Стабільність			
		Юність		Бюрократизація		
Б. Мільнер [4]	Народження	Дитинство	Рання зрілість	Старіння	-	Оновлення
		Юність	Розквіт сил			
			Пізня зрілість			
І. Бланк [5]	Народження	Дитинство	Рання зрілість	Старіння	-	-
		Юність	Кінцева зрілість			
Б. Коласс [6]	-	Дитинство. Збитки	Зрілість. Максимальний прибуток	Старість. Зниження прибутків	-	-
		Юність. Перші прибутки				
С. Корягіна [7]	Створення	Ріст	«Стойка» зрілість	Занепад	-	-
			«Паразитична» зрілість			
І. Мазур, В. Шапіро, Н. Ольдерогге [8]	Виникнення	Розвиток	Зрілість	Криза	Банкрутство	Відродження
		Зростання				

Література

1. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow / L. Greiner // Harvard Business Review. — Harvard, 1972. — Vol. 50 (4).
2. Адізес І. Управление жизненным циклом организации: учебник / И. Адізес. — СПб.: Питер, 2007. — 384 с.
3. Кривуца В. В. Класифікація моделей життєвого циклу підприємства / В. В. Кривуца // Економіка і менеджмент культури. — 2013. — № 2. — С. 64–70.
4. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 480 с.
5. Бланк И. А. Управление активами. — К.: «Ника-Центр», 2000 — 720 с.
6. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Пер. с франц. / Под ред. проф. Я. В. Соколова. — М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. — 576 с.
7. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Эффективный менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Под общ. ред. И. И. Мазура. — М.: Высшая школа, 2003. — 555 с.: ил.