

- визначення системи пріоритетів щодо кількісного вираження значень коефіцієнтів вагомості показників усередині груп і груп характеристик загалом;
- встановлення «порогових» числових значень потенціалу для проектування їх на якісну шкалу.

1. Будзан Б. *Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи*. – К.: Видавництво Соломії Павличко “Основи”, 2001. – 349 с. 2. Друкер Питер Ф. *Задачи менеджмента в XXI веке*. – К.: Издательский дом “Вильямс”, 2001. – 270 с. 3. *Индикативное планирование: теория и пути совершенствования*. – Санкт-Петербургский университет экономики и финансов, 2000. – 96 с. 4. Потер Майкл Е. *Стратегія конкуренції*. – К.: Основи, 1998. – 390 с. 5. Ансофф И. *Стратегическое управление*. – М.: Экономика, 1989. – 519 с. 6. *Социально-экономический потенциал региона*. – К.: Наукова думка, 1985. – 160 с. 7. *Трудовий потенціал і зайнятість: Теоретичні основи та регіональні особливості* / М.І. Долішній, С.М. Злупко та ін. – Ужгород: Карпати, 1997. – 422 с. 8. Пирожков С.И. *Трудовой потенциал в демографическом измерении*. – К.: Наукова думка, 1992. – С. 10 – 46. 9. Чубатый В.Л., Синицын Е.Э. *Эффективность использования производственного потенциала*. – Львів: Вища школа, 1986. – 190 с. 10. Фецуур Р.В. *До поняття потенціалу людини та його вимірювання* // Вісник Державного університету “Львівська політехніка”, 1998. – № 328. – С. 148 – 150. 11. *Потенциал* // БСЭ. – 3-е изд. – М.: 1975. – Т.20. – С.428. 12. *Словник інішомовних слів*. – К.: УРЕ, 1987. – 776 с. 13. *Система індикаторів управління розвитком компанії* / Матеріали 3-го Літнього інституту CEUME. – Ялта, 2001.

УДК 658

О.Ю. Фірстова

Національний університет “Львівська політехніка”

## **ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ПІДХОДИ ДО ВИДІЛЕННЯ ФАЗ, УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ**

© Фірстова О.Ю., 2003

**Розглянуто сутність життєвого циклу підприємства, охарактеризовано підходи до визначення його етапів, проаналізовано зв'язок між етапами життєвого циклу підприємства, фазами управління підприємством та кризами, що виникають на цих фазах. Запропоновано інтегральну модель управління підприємством на основі врахування його циклу.**

**In the article the essence of life cycle of the enterprise is considered, the approaches to determination of its stages are characterized, the connection between stages of life cycle of the enterprise, phases of operation of business and crises which arise on these phases is analyzed. The integrated model of operation of business on the basis of its life cycle is offered.**

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Проблема життєвого циклу підприємства (ЖЦП) на науковому та практичному рівнях почали цікавитись порівняно недавно, тому ще не існує

чіткого та загальноприйнятого тлумачення поняття життєвого циклу підприємства. Водночас практика показала, що існує відчутний зв'язок між етапами ЖЦП та особливостями виробничо-господарської й управлінської діяльності підприємства. Тому таким важливим є на сучасному етапі, у період зниження ефективності роботи підприємств внаслідок світових криз та поступового вичерпування ресурсів, розв'язання проблем координування роботи підприємства з етапом життєвого циклу, на якому воно перебуває, та вибір відповідної системи управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Загальною рисою проаналізованих автором джерел є надання переваги лише одному з можливих напрямків вивчення проблеми ЖЦП. У роботах американського дослідника І. Айзедиса наведено модель “життєвого циклу підприємств”, у якій стадії розвитку підприємства називаються відповідно до етапів розвитку людини — “народження”, “дитинство”, “зрілість” і т.д. (рис. 1). Весь ЖЦП умовно поділено на дві частини — зростання і старіння [1]. За спрощеною схемою (її ми і візьмемо за основу при подальшому дослідженні) розглядають такі етапи ЖЦП, як виникнення підприємства, ріст (зростання), зрілість, занепад, ліквідація (рис. 2) [2, 4].



Рис. 1. Життєвий цикл підприємства (за І.Айзедисом) [1]

Дослідники систем управління намагалися сформулювати деяку “еволюційну” теорію, що дозволяє виправдати тривале існування деяких підприємств (наприклад, сторіччя життя швейцарських годинникових підприємств). Найбільш вдалою роботою в цьому напрямку є дослідження американського вченого Л.Грейнера, на основі яких у 1972 році було сформовано теорію трансформацій систем управління, що була доповнена фірмою “БКГ Менеджмент Консалтинг” і в остаточному варіанті відома як теорія фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ). Її сутність полягає у наявності п'яти основних стадій розвитку систем управління: фаза управління бізнес-ідеєю (БІ), фаза управління функціями (Ф), фаза управління процесами (Пр), фаза управління мережами (М), фаза управління нематеріальними активами (Gw – від англ. “good will”). На перетині цих фаз виникають кризи, пов'язані з переходом від однієї фази до іншої (рис. 3) [1].

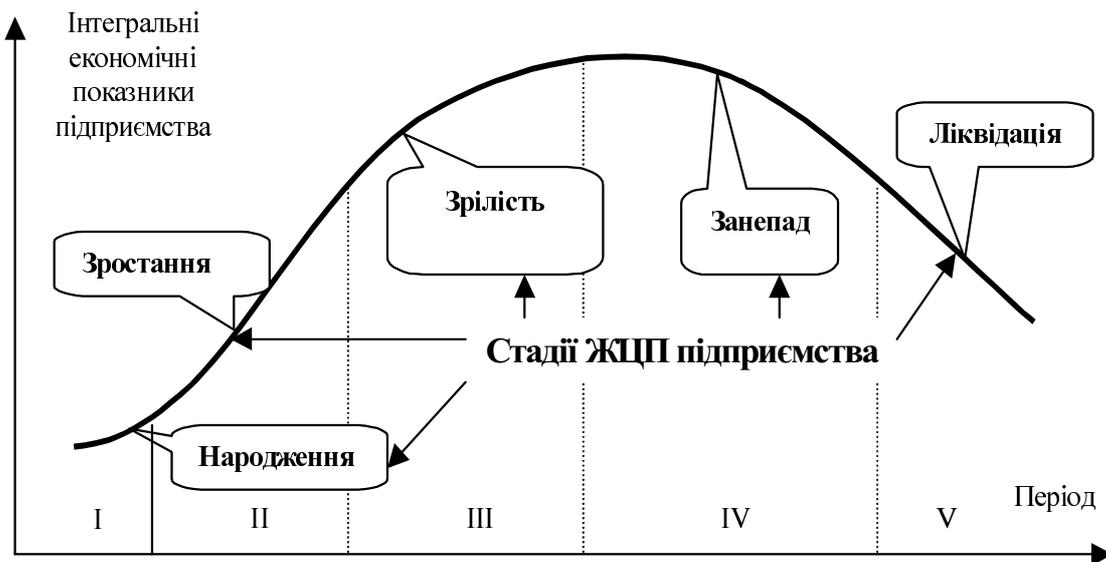


Рис. 2. Життєвий цикл підприємства (узагальнена схема) [2]

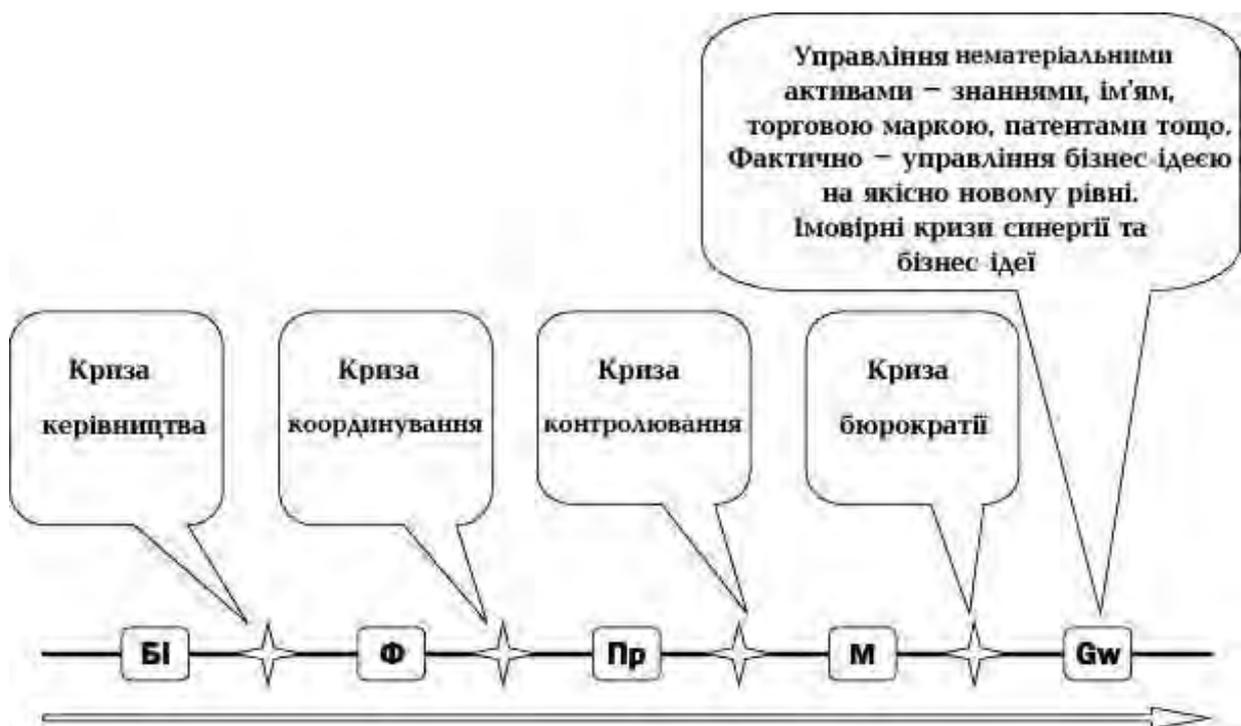


Рис. 3. Криза організацій за ТФБ [1]

Отже, одні дослідники розглядали проблему ЖЦП з позицій виділення його етапів, інші вивчали фази управління підприємством. Основною ціллю даного дослідження є координування цих двох підходів та вироблення єдиної інтегральної моделі управління підприємством на основі врахування його життєвого циклу. Також немає однозначного визначення ЖЦП. Так, ні в Економічній енциклопедії під редакцією С.В. Мочерного [5], ні у Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера під редакцією Р. Дяківа [6] взагалі не дано визначення поняття “життєвого циклу підприємства”.

### Цілі статті

1. Уточнення поняття життєвого циклу підприємства;
2. Встановлення взаємозв'язку між етапами життєвого циклу підприємства, фазами управління підприємством на кожному з цих етапів та кризами, що можуть виникати на перетині цих фаз;
3. Визначення шляхів виходу з криз, що виникають на перетині фаз управління підприємством, для переходу на наступний етап ЖЦП;
4. Побудова інтегральної моделі управління підприємством на засадах врахування його життєвого циклу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Огляд літератури [1–6] дозволяє запропонувати таке визначення поняття “життєвий цикл підприємства”, а саме: життєвий цикл підприємства – це окреслений у часі період діяльності підприємства, протягом якого воно проходить певні етапи розвитку.

На основі проаналізованих літературних джерел автором ретельно охарактеризовано етапи ЖЦП, виділено фази управління на кожному з цих етапів, визначено можливі кризи управління на перетині цих фаз та запропоновано шляхи виходу з кризи (таблиця).

### Інтегральна модель управління підприємством на основі врахування його життєвого циклу, фаз управління та криз, що виникають на перетині цих фаз

Етапи ЖЦП	Загальна характеристика етапів ЖЦП	Фази управління підприємством на етапах ЖЦП	Кризи управління	Шляхи виходу з кризи
1	2	3	4	5
Виникнення підприємства	Пошук ідей, створення організаційної та виробничої структури	<u>Фаза управління бізнес-ідеєю</u> – початок реалізації ідеї; більшість питань вирішується колегіально; відсутній поділ за центрами відповідальності	Криза керівництва – нестача знань у засновників, несприйняття ними необхідності залучення відповідних фахівців	Усвідомлена побудова ланок організації, здійснення функціонального поділу
Зростання	Фактичне захоплення потенційно можливої частки ринку	<u>Фаза управління функціями</u> – поява найманих фахівців, що виконують специфічні функції, формування “зон відповідальності”, побудова лінійно-функціональних моделей управління	<u>Криза координування</u> – некоординованість діяльності фахівців, дублювання їх функцій, подвійне підпорядкування тощо	Формування систем попроцесного управління, націлених на досягнення результату (диверсифікація, делегування повноважень, управління за цілями)

## Продовження таблиці

1	2	3	4	5
Зрілість	Проникнення у нові сфери ринку, розширення і диференціація напрямків діяльності	<u>Фаза управління процесами</u> - об'єднання персоналу за ознакою результату діяльності, стадія делегування та диверсифікованості (управління за цілями)	<u>Криза контролювання</u> – ускладнення інформаційних потоків, у тому числі тих, що використовуються для контролю	Перехід до мережно го управління: делегуючи значний обсяг управлінських повноважень на місця, за корпоративним центром зберігається контроль за товарно-матеріальними і грошовими потоками систем
		<u>Фаза управління мережами</u> – розвиток бізнес-систем веде до укрупнення бізнесу і, як наслідок, до делегування функцій оперативного управління на більш низькі рівні управлінської ієрархії при зосередженні в руках вищих керівників управління мережами	<u>Криза бюрократії</u> – ріст непродуктивного бюрократичного механізму	Оптимізація портфеля активів, що управляються корпоративним центром
		<u>Фаза управління нематеріальними активами</u> – управління інтелектуальною власністю (брендом, іміджем і технологіями)	<u>Криза ідей перспективного розвитку підприємства</u> – труднощі у пошуку ідей для подальшого розвитку підприємства	Знаходження обґрунтованих стратегій ефективного використання нематеріальних активів
Занепад	Втрата конкурентних позицій на ринку, загострення внутрішньо-фірмових конфліктів і протиріч, погіршення фінансового стану підприємства і зниження вартості бізнесу	Цьому етапові не відповідає певна фаза управління, тому що спад може виникнути на будь-якій з них внаслідок дії як внутрішніх, так і зовнішніх чинників	<u>Криза ідей чи криза синергії</u> – криза інновацій, криза продукту, споживчої якості [4]	Залучення нових ідей і нових технологій, що викликають зміну структури активів
Ліквідація (або перехід у нову якість)	Можливі варіанти ліквідації: - концентрований перехід капіталу в іншу галузь (сферу діяльності); - розпилення капіталу по кредиторам; - банкрутство підприємства. При подоланні криз – перехід у нову якість	<u>Фаза управління бізнес-ідеєю</u> – на відміну від аналогічної фази на етапі виникнення підприємства, управління бізнес-ідеєю на цьому етапі полягає у розв'язанні кризи інновацій – оновленні (заміні) продукту, зміні технологій тощо		

Отже, на етапі виникнення підприємства, коли формуються його виробнича та організаційна структура, управління здійснюється силами самих засновників, ефективність якого із розвитком підприємства падає. Це викликає кризу керівництва, що полягає у нестачі знань засновників для покращення роботи підприємства. Засновники наймають працівників, що спеціалізуються на виконанні певних функцій. Підприємство переходить на етап зростання, організаційна структура управління змінюється на функціональну (лінійно-функціональну). У міру розростання підприємства кількість працівників збільшується, виникають проблеми, пов'язані з їх нескоординованістю, дублюванням функцій тощо. Наступає криза координування, для виходу з якої потрібно перейти до делегування повноважень, диверсифікації та управління за цілями. При успішному розв'язанні цих проблем підприємство після захоплення потенційно можливої частини ринку вступає у стадію зрілості. На цій стадії підприємство проходить через декілька фаз управління – спочатку фазу попроцесного управління, на якій здійснюється управління за цілями. Типовий приклад попроцесного управління — заводський цех. У цеху працює велика кількість людей, що виконують різноманітні функції — від начальника цеху до робітників різних спеціальностей. Об'єднані вони результатом — виробом, що одержується на виході з цеху. Кожний несе відповідальність за свою ділянку роботи (делегування), управління розподілене за різними видами робіт, у результаті яких з'являється деякий загальний результат [1]. Ускладнення процесів призводить до перевантаження інформаційних каналів (криза контролювання). Для виходу із цієї кризи керівництво має здійснити поступову передачу значного обсягу управлінських повноважень на місце, зберігаючи за корпоративним центром функцію контролювання за товарно-матеріальними і грошовими потоками. Наочний приклад — російський “Газпром”, що контролює товарно-матеріальні потоки своїх “дочірніх компаній”, але не втручається в технології і системи управління на місцях. Такий розвиток бізнесу веде до переходу на фазу мережного управління, результат якого полягає у зосередженні оперативних функцій управління на більш низьких рівнях управлінської ієрархії, залишаючи у руках вищого керівництва управління мережами. За таких масштабів розвитку системи її апарат починає працювати переважно не на результат, а на себе. Настає криза бюрократії, для виходу з якої необхідно оптимізувати системи управління, здійснити перестановку кадрів, “влити нову кров” у підприємство. При подальшому успішному функціонуванні системи вона переходить у фазу управління нематеріальними активами — фазу створення альянсів і управління нематеріальними активами, тобто інтелектуальною власністю. Якщо бізнес-система еволюційно дійшла до цієї стадії, це означає, що бізнес-ідея, імідж, бренд і напрацьовані “ноу-хау” ефективні. На цій стадії вибираються ті активи, що найбільш зручні в управлінні і комерційно стабільні. Наприклад, компанії Benefon, McDonalds, Reebok не займаються самостійним виробництвом і реалізацією, а іноді, як Benefon, не займаються і розробками. Практично всі операції зі створення споживчої цінності, тобто того, за що споживач платить гроші, такі компанії віддають стороннім організаціям (аутсорсинг). Самі вони керують ім'ям (брендом), іміджем і технологіями. З погляду теорії фазових трансформацій бізнесу [1] на цій стадії настає криза ідей чи криза синергії, яка полягає у кризі інновацій, кризі власної споживчої якості, що вичерпана, кризі продукту. Але, на думку автора, більш типовим явищем є виникнення на цьому етапі кризи ідей перспективного розвитку підприємства. Тобто,

підприємство може продовжувати успішно функціонувати, навіть збільшувати свої прибутки, але це буде відбуватися за рахунок напрацьованого досвіду, успішного бренду, незначних модифікацій товару, а не за рахунок розвитку (оновлення) товарної ідеї. Як показує практика, підприємства можуть досить довго перебувати на цій стадії, але, як відомо, вічних товарних ідей не існує, і у більшості випадків підприємство переходить на етап занепаду, який характеризується втратою конкурентних позицій на ринку, загостренням внутрішньофірмових конфліктів і протиріч, погіршенням фінансового стану підприємства і зниженням вартості бізнесу. І саме тут виникає криза ідеї чи криза синергії – криза ідеї як такої. Від її розв'язання залежатиме подальша доля підприємства – чи почне воно розвиватися за новою спіраллю, чи занепад продовжиться і перейде у ліквідацію підприємства. У разі розв'язання кризи підприємство переходить на етап так званого переходу в нову якість, на якому знову вступає у фазу управління бізнес-ідеєю, яка, на відміну від аналогічної фази на етапі виникнення підприємства, полягає в управлінні вже новою (сильно оновленою) товарною ідеєю. Вступивши на новий виток спіралі, підприємство заново починає свій шлях, проходячи через ті ж фази та кризи, але вже на новому, більш високому рівні та за наявності досвіду, знань, навичок і ресурсів.

Наукові результати:

- уточнено поняття “життєвого циклу підприємства”, а саме: життєвий цикл підприємства – це окреслений у часі період діяльності підприємства, протягом якого воно проходить певні етапи розвитку;
- розвинуто класифікацію фаз управління підприємством та криз, що виникають на перетині цих фаз, введено поняття кризи ідей перспективного розвитку;
- встановлено взаємозв'язок між фазами управління підприємством та етапами його життєвого циклу;
- узагальнено шляхи виходу з криз, що виникають на перетині фаз управління.

**Висновки.** Підводячи підсумки, можна стверджувати, що використання запропонованої інтегральної схеми взаємозв'язку етапів ЖЦП, фаз управління підприємством на кожному з цих етапів, криз, що виникають на перетині цих фаз та шляхів виходу з них є важливим для ефективної діяльності підприємства. Серед основних моментів, які слід враховувати підприємствам при проходженні ними окремих етапів життєвого циклу, є такі:

- на кожному етапі ЖЦП змінюються цілі підприємства, що потребує зміни методів їх досягнення;
- кожному етапові ЖЦП відповідає своя фаза (фази) управління, тобто зі зміною етапу ЖЦП має змінюватися і система управління, рівень делегування та диверсифікації, мають застосовуватися різні моделі управління;
- при переході з однієї фази управління до наступної та при зміні етапу ЖЦП обов'язково виникають кризи, пов'язані зі зміною цілей діяльності, кількості працівників, обсягів виробництва, перерозподілом відповідальності тощо. Для виходу з цих криз (що є необхідною передумовою для переходу на наступний етап діяльності) повинні бути вжиті певні заходи, зокрема, наведені у таблиці, що потребує наявності відповідних спеціалістів, коштів та підтримки з боку персоналу;

- успішне функціонування підприємства потребує постійного розвитку та оновлення, а згодом – пошуку нових перспективних ідей.

1. Хлебников Д. Стадии жизненного цикла предприятия и кризисы, возникающие на стыке этих стадий. – [http://biznesmir.ru/content/management/a\\_m020926-03.html](http://biznesmir.ru/content/management/a_m020926-03.html); 2. Теория экономической организации. Жизненный цикл организации. <http://media.karelia.ru>; 3. Грушенко В.И., Фомченкова Л.В. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления // Менеджмент в России и за рубежом". – 1998. – №1. – [www.dis.ru/manag/arhiv/1998/1/2.html](http://www.dis.ru/manag/arhiv/1998/1/2.html); 4. Иванов Ю.В. Жизнь по закону цикла (особенности трансформирования предприятия) // Российское предпринимательство. – 1999. – №2. – С.14. 5. Економічна енциклопедія: У трьох томах / Під ред. С.В.Мочерного. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – Т.1. – 864 с. 6. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Під ред. Р.Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація. – 2000. – 704 с.

УДК 334.758

Р.Б. Черкес

Національний університет "Львівська політехніка"

## МОДЕЛЮВАННЯ РИНКОВИХ СИТУАЦІЙ В ПРОЦЕСІ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

© Черкес Р.Б., 2003

**Розглядаються теоретичні та методичні питання моделювання управлінських рішень при розробленні стратегії розвитку підприємства. Відображено зміст різних видів ефекту та підходи до їх визначення.**

**Theoretical and methodical problems of modeling the governments decisions according to the enterprise development strategy plan has been examined in the article. The background of different types of effectiveness and approaches to its solution has been shown.**

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Обґрунтування управлінських стратегічних рішень менеджерів підприємства потребує вивчення витратних та цінових тенденцій, товарної кон'юнктури для прогностичних оцінок очікуваних грошових потоків та різного роду ефектів, а саме, від:

- збагачення досвіду в сфері спеціалізованого чи диверсифікованого виробництва, наслідком якого є зниження витрат;
- масштабу виробництва раніше освоєної продукції чи експансії нових ринків для продажу ;
- своєчасно впровадженої у виробництво нової прогресивної техніки і/або технології;
- оперативного використання маркетингової інформаційної системи тощо.