

УДК 338.3

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, МОДЕЛІ, ОЦІНКА

МАТЮШЕНКО Ольга Іванівна

аспірантка

Концепція життєвого циклу винила в кінці XIX ст. як комплекс ідей, що включали в себе ідеї спадковості та розвитку на рівні індивідуумів та організмів, а також адаптації, виживання та вимирання на рівні окремих видів та цілих популяцій живих організмів [1]. Модель циклу в той час становила нелінійний процес змін, яких зазнає організм в процесі свого розвитку від ранніх стадій існування до наступних поколінь. Варто зазначити, що основними характеристиками життєвого циклу вважалися успішні форми (стадії), незворотний розвиток (дорослішання або старіння) та відтворення форм (зміна поколінь) [1]. Пізніше концепцію життєвого циклу було застосовано як метафору (спрощену модель) в ряді суміжних з біологією і навіть далеких від неї наук, таких як психологія, соціологія та економічна теорія.

Варто зазначити, що застосування концепції життєвого циклу в сучасних економічних умовах набуває особливого значення. Це зумовлено рядом причин, таких як спад виробництва, інфляція, соціальна напруга, що є наслідком світової економічної кризи, яка супроводжується стратегічною невизначеністю, нестабільністю організаційного середовища, збільшенням інтенсивності змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, уповільненням темпів росту та обмеженістю ресурсів [2]. Усе це, безумовно, підсилює інтерес до концепції життєвого циклу та її інтерпретації в контексті сучасної управлінської та організаційної науки.

Існує декілька концепцій життєвого циклу в теорії управління з погляду об'єкта дослідження. Об'єкти дослідження умовно можна подати як трирівневу систему: перший рівень – надорганізаційний (об'єкт дослідження – галузь); другий рівень – організаційний (об'єкт дослідження – організація (підприємство)); третій рівень – внутрішньоорганізаційний (об'єкт дослідження – товар, бренд, знання тощо) [2] (рис. 1).



Рис. 1. Трирівнева система об'єктів життєвого циклу в теорії управління

Пропонуємо детальніше розглянути кожний із запропонованих рівнів концепції життєвого циклу в теорії управління.

Життєвий цикл галузі. До проблематики життєвого циклу на рівні галузі зверталось чимало дослідників та науковців, зокрема М. Портер, К. Саймонс, Дж. Мур, Дж. Крістенс та ін.

Однак у цілому концепцію життєвого циклу галузі можна розглянути в розрізі двох основних ідей, що їх запропонували М. Портер та Дж. Мур. Так, М. Портер підійшов до аналізу життєвого циклу галузі з погляду конкурентної динаміки. Модель життєвого циклу, яку він запропонував, включала чотири стадії розвитку галузі:

- створена галузь;
- галузь, що росте;
- зріла галузь;
- галузь у стані спаду або кризи.

Важливою характеристикою стадії життєвого циклу галузі в межах цієї моделі є бар'єри входу та виходу, а також бар'єри мобільності, які притаманні галузі. З погляду стратегій, що їх застосовують організації на різних стадіях життєвого циклу галузі, М. Портер виділяє чотири можливі стратегії в галузях на стадії кризи: стратегія виходу з бізнесу та швидкого вилучення капіталу; стратегія «збору врожаю»; захоплення та утримання лідерства; зайняття ніш. На інших стадіях життєвого циклу галузі можливе використання будь-яких інших стратегій [1].

На відміну від М. Портера, Дж. Мур розглядає різні етапи життєвого циклу галузі з погляду споживачів. Модель, яку він запропонував, включає три стадії розвитку галузі:

1. Фаза функціональності, що характеризується споживачами, для яких вирішальне значення має функціональність товару, так звані «ранні прибічники».
2. Фаза надійності, що характеризується сконцентрованою споживачів на надійності товару. Таких споживачів Дж. Мур назвав «ранньою більшістю».
3. Фаза зручності, що характеризується зміщенням інновації та конкуренції до зручності. На цій стадії на ринку з'являється «пізня більшість» споживачів.

У цілому зазначена модель базується на тому, що вдосконалення технологій може досягти рівня, коли потреби ринку в якості якогось з показників будуть задоволені [1].

Життєвий цикл товару. Засновником теорії життєвого циклу товару вважається Т. Левітт, який запропонував розглядати стадії життєвого циклу товару з огляду на той вплив, який вони чинять на продаж товару на ринку. Т. Левітт розробив традиційну чотирьохетапну модель:

1. Стадія впровадження, на якій новий продукт виходить на ринок, при цьому фактичний попит практично відсутній, а темпи росту продаж низькі. Головне завдання – створення впізнаваності продукту.
2. Стадія зростання, на якій відбувається активне прискорення темпів збільшення продажів, розмірів ринку, посилення конкуренції. Головне завдання – збільшення збуту та розширення асортименту, щоб отримати максимальний прибуток.
3. Стадія зрілості, на якій рівень продажів стабілізується, а затрати на дослідження та розробки обмежуються витратами на модифікацію та покращення продукту. Головне завдання – утримання ринкової

частки та підтримка лояльності споживачів, а також упровадження політики стимулювання збуту.

4. Стадія занепаду, на якій продукт втрачає свою привабливість для споживача, продажі падають, зменшуються розміри ринку. Головне завдання – ухвалення рішення про скорочення витрат та виведення товару з ринку [1].

Інші автори, наприклад, Х. Фокс, Дж. Вассон, розширили свої моделі до п'яти стадій. Так, у Х. Фокса з'являється стадія, що передує комерціалізації, а Дж. Вассон додає стадію насичення [1].

Однак, попри різний ступень деталізації життєвого циклу товару, кожна його стадія характеризується маркетинговими цілями та відповідно різною ефективністю конкретних маркетингових інструментів, тому в першу чергу концепція життєвого циклу товару розглядається як основа для інтеграції методів та інструментів фінансової та маркетингової політики [1].

У межах цього дослідження пропонуємо детальніше розглянути концепцію життєвого циклу підприємства (організації) – ЖЦП.

Проблематику життєвого циклу підприємства вивчали чимало науковців, а саме: Д. Ліппіт та В. Шмідт, І. Адізес, Л. Грейнер, Д. Міллер та П. Фрізен, Д. Кац та Р. Канн, Б. Мільнер, С. Корягіна, Г. Широкова, Г. Козаченко, О. Шацька та ін. Варто зазначити, що кожен автор, який досліджував чи досліджує теорію життєвого циклу підприємства дещо по-своєму трактує об'єкт дослідження. Тому для означення поняття життєвого циклу підприємства та конкретизації розуміння зазначеної категорії було узагальнено підходи різних авторів до визначення сутності поняття «життєвий цикл підприємства (організації)» (табл. 1)

Таблиця 1

Означення сутності поняття «життєвий цикл підприємства» (організації)

Автор	Означення
А. М. Штангрет, О. І. Копилук [3] Л. О. Лігоненко [4]	Життєвий цикл – сукупність стадій, які проходить підприємство в перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування
І. А. Бланк [5]	Життєвий цикл – загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією тощо)
І. І. Мазур, В. Д. Шапіро, Н. Г. Ольдерогге [6]	Життєвий цикл – об'єктивна реальність, але відродження організації потребує суб'єктивних дій управлінського персоналу
Н. В. Родіонова [7]	Життєвий цикл – певні закономірності в розвитку будь-якого підприємства, які можуть відрізнитися швидкістю перебігу та амплітудою рівня розвитку
Г. О. Козаченко [8]	Життєвий цикл – сукупність етапів діяльності системи, що послідовно змінюють один одного, і кожний з яких характеризується певною метою діяльності і станом як великої виробничо-фінансової системи в цілому, так і її структурних одиниць, особливою формою організаційного механізму, що реалізує досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності системи
Б. З. Мільнер [9]	Життєвий цикл – передбачувані зміни з визначеною протягом часу послідовністю станів
С. В. Корягіна [10]	Життєвий цикл – сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції підприємства, після якого його цінності й напрями діяльності можуть принципово змінюватися

Під час аналізу даних табл. 1 було виділено основні характеристики життєвого циклу, на яких базуються означення, що їх запропонували автори. Отже, життєвий цикл підприємства характеризується:

- послідовністю змін стадій життєвого циклу підприємства;
- унікальною метою та відповідно фінансово-господарськими й організаційними характеристиками на різних стадіях життєвого циклу;
- визначеною в часі послідовністю змін стадій життєвого циклу;
- тотожністю закінченому колу розвитку підприємства.

Проте деякі з зазначених характеристик є доволі суперечливими. Наприклад, твердження про те, що стадії (або фази) життєвого циклу підприємства послідовні в часі (Б. Мільнер, Г. Козаченко), є некоректним, адже емпіричні дослідження, які провели іноземні фахівці, довели, що стадії життєвого циклу підприємства в жодному разі не пов'язані один з одним у детермінованій послідовності [1]. Так, Д. Міллер та П. Фрізен зазначають, що стадія зрілості може передувати стадії занепаду, відродження або навіть зростання, коли за стадією зростання може йти стадія занепаду або смерті підприємства [1]. До того ж, як підкреслено в роботі Хенкса, занепад підприємства може фактично відбутися на будь-яких стадіях життєвого циклу [1].

Також у своєму означенні Б. Мільнер зазначає, що життєвий цикл – це «передбачувані зміни з визначеною протягом часу послідовністю станів» [9], тобто кожна зі стадій має визначену в часі тривалість. Однак таке твердження, на нашу думку, не відповідає дійсності, а стосується більше опису «ідеальної» моделі життєвого циклу підприємства. Підприємства у специфічних умовах зовнішнього середовища та з унікальними характеристиками мікросередовища не можуть мати стандартні часові межі тієї чи іншої фази життєвого циклу. Так, дослідження Кімберлі, Камерона та Віттена довели, що організації можуть рухатися з різною швидкістю по стадіях життєвого циклу. До того ж, за даними Ліппіта та Шмідта, вік підприємства та стадії його життєвого циклу слабко взаємопов'язані [1].

На нашу думку, варто зупинитися на такій характеристиці життєвого циклу підприємства, як завершеність. Деякі науковці [3; 4] вважають, що життєвий цикл підприємства починається зі стадії народження та обов'язково закінчується стадією ліквідації або смерті. Однак у теорії життєвого циклу існує думка про те, що кінцевою стадією життєвого циклу підприємства не обов'язково має бути смерть, це може бути стадія оновлення, коли підприємство кардинально змінює свої організаційні засади, стратегічні наміри тощо. У такому разі організація переживає кризу стадії занепаду та перенароджується. Це свідчить про можливість існування декількох життєвих циклів у житті підприємства.

Отже, з огляду на проведений аналіз означень поняття життєвого циклу підприємства, у межах цього дослідження під життєвим циклом підприємства ми розуміємо сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протя-

гом певного проміжку еволюції підприємства, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу та досягнутими результатами функціонування.

Варто зауважити, що в літературі запропоновано чимало моделей життєвого циклу підприємства, що відрізняються кількістю, змістовністю та послідовністю стадій. У табл. 2 наведено результати порівняльного аналізу базових моделей життєвого циклу підприємства та відповідність стадій, які запропонував кожен з авторів, стадіям «штучної» моделі, в основу якої було покладено стандартизовані етапи життєвого циклу підприємства, а саме: народження, зростання, стабільність, занепад, банкрутство.

У табл. 2 представлено дев'ять моделей, що їх розробили різні автори в різні проміжки часу. Однак кожна із запропонованих стадій або групу стадій у межах тієї чи іншої моделі можливо стандартизувати та розглянути через призму «штучної» моделі. Отже, з огляду на завершеність та повноту моделі ЖЦП, лише в моделях І. Адізеса та А. М. Штангрета й О. І. Корилюка підприємство народжується, розвивається та в кінцевому результаті вмирає. Зазначені моделі становлять лише 22% вибірки, тоді коли інші моделі передбачають наявність окремих криз на різних стадіях ЖЦП, здолавши які підприємство може розпочати новий життєвий цикл. Наприклад, модель Міллера та Фрізена передбачає фазу відродження, коли підприємство намагається впровадити заходи з підвищення рівня інновацій, диверсифікації продуктів та послуг, зміни структури організації, спрямовані на подолання кризи зрілості. Модель Фламхольца також включає стадії (диверсифікація та інтеграція), що передбачають диверсифікацію ринків та продуктів, інтеграцію окремих бізнес-структур, якісну зміну культури компанії тощо, у результаті чого підприємство має перейти на новий якісний рівень та продовжити своє існування. Інші моделі (модель Грейнера, Ліппіта та Шмідта, Кімберлі та Каца і Канна) взагалі обмежуються стадією стабілізації (зрілості). Отже, проведений аналіз підтверджує наведену вище тезу про сумнівність твердження, що життєвий цикл – це закінчене коло розвитку підприємства, що обов'язково має закінчитися смертю організації.

Також з табл. 2 видно, що фази життєвого циклу підприємства не обов'язково мають послідовно змінювати одна одну. Найбільш яскраво непослідовність стадій ЖЦП можна спостерігати в моделі Фламхольца, Міллера та Фрізена, а також Лігоненко. Так, модель Фламхольца передбачає сім стадій організаційного розвитку, для кожної з яких характерні певні критичні проблеми. Основну увагу автор приділяє «хворобам зростання», з якими пов'язаний перехід від підприємницького рівня управління до професійного менеджменту. Перша стадія (створення нового підприємства) передбачає вирішення двох основних завдань – визначення ринків та розвиток продуктів. На другій стадії (експансії) компанія має перейти від підприємництва до професійного менеджменту та вийти на новий рівень розвитку, побудувавши нову систему управління. Для наступної стадії (капіталізації) критичним завданням є управління

Порівняльний аналіз моделей життєвого циклу підприємства

Автор	Модель	Зміст стадії	Стандартизовані стадії	
1	2	3	4	
Л. Грейнер	5 стадій:			
	Креативність	Акцент на виробництві продукції; неформальна структура та комунікації	Народження	
	Директивне керівництво	Функціональна структура; формалізовані правила та політики	Зростання	
	Делегування	Децентралізація структури; делегування повноважень	Стабільність	
	Координація	Довгострокове планування; формування продуктивних груп		
	Співпраця	Матрична структура,; командна праця; самодисципліна; проектне керування		
І. Адізес	10 стадій:			
	Доглядання	Зародження ідеї	Народження	
	Дитинство	Орієнтація на дії; брак системи; одноосібне ухвалення рішень		
	Давай-давай	Зростання продажів; ринковий успіх; брак регулярного менеджменту	Зростання	
	Юність	Делегування повноважень; зміна керівництва; переорієнтація цілей	Стабільність	
	Розквіт	Зростання продажів та прибутку; креативність, що розвивається та контролюється		
	Пізній розквіт	Втрата креативності		
	Аристократизм	Зниження інтересу до завойовування нових ринків; акцент на минулих здобутках	Занепад	
	Салем Сіті	Внутрішні конфлікти; криза менеджменту		
	Бюрократизація	Наявність великої кількості процедур та правил; відсутність почуття контролю у керівництва		
Смерть	Відсутність ресурсів для винагородження членів команди	Ліквідація		
Д. Ліппіт, В. Шмідт	3 стадії:			
	Народження	Особистий контроль; влада сконцентрована в руках однієї особи	Народження	
	Юність	Командне ухвалення рішень; постановка завдань і цілей; акцент на досягненні стабільності	Зростання	
	Зрілість	Акцент на адаптації; подальше зростання	Стабільність	
Д. Міллер, П. Фрізен	5 стадій:			
	Народження	Створення продуктово-ринкової стратегії; високий рівень централізації; інвестиції	Народження	
	Зростання	Функціональна структура; зниження централізації; швидке зростання; сегментація ринку	Зростання	
	Зрілість	Консерватизм в ухваленні рішень; зниження інновацій	Стабільність	
	Відродження	Дивізійна організаційна структура; зростання інновацій; диверсифікація товарів та послуг	Зростання	
	Занепад	Консервативність в ухваленні рішень; зниження інновацій; зниження прибутку	Занепад	
Д. Кац, Р. Канн	3 стадії:			
	Простій системи	Спроби кооперації, що базуються на загальних очікуваннях команди	Народження	
	Стабільна організація	Координація та формалізація; створення структури; створення правил	Зростання	
	Удосконалення структури	Формується система адаптації та інституалізації взаємовідносин	Стабільність	

1	2	3	4
Фламхольц	7 стадій:		
	Нове підприємство	Визначення ринків та продуктів	Народження
	Експансія	Швидке зростання прибутку; пошук ресурсів; розвиток операційної системи	Зростання
	Професіоналізм	Перехід від підприємницького до професійного менеджменту; розвиток системи управління	Стабільність
	Консолідація	Розвиток корпоративної структури; інституалізація процесів; формалізація структури	
	Диверсифікація	Розвиток нових ринків та продуктів; диверсифікація	Зростання
	Інтеграція	Розвиток нової інфраструктури; розробка нової структури; розвиток операційної та управлінської системи	
	Занепад та оновлення	Оновлення організації на всіх рівнях організаційного розвитку	Занепад
Кімберлі	4 стадії:		
	Перша стадія	Упорядкованість ресурсів; формування ідеології	Народження
	Друга стадія	Наймання співробітників; здобуття підтримки від стратегічних клієнтів; дискретні рішення	Зростання
	Третя стадія	Формування організаційної ідентичності; висока особиста співучасть; дотримання організаційної місії	
	Четверта стадія	Формалізація структури; установлення правил та політики; стабільні відносини із зовнішнім середовищем	Стабільність
А. М.. Штан-грет, О. І. Копилук	5 стадій:		
	Зародження	Зародження ідеї; дослідження ринку; формування первинної структури	Народження
	Становлення	Збільшення обсягу виробництва; розширення ринку збуту; нарощування потужностей; ускладнення організаційної структури	Зростання
	Призупинення темпів зростання	Зменшення темпів економічного зростання; невідповідність організаційної структури вимогам бізнес-середовища	Занепад
	Спад		
Банкрутство та ліквідація	Банкрутство	Ліквідація	
Л. Лігоненко	4 стадії:		
	Стадія підйому	Покращення кількісних та якісних ознак функціонування підприємства	Зростання
	Стадія гальмування розвитку	Відносна стабільність якісних та кількісних показників функціонування підприємства	Стабільність
	Стадія кризи	Погіршення кількісних та якісних показників функціонування підприємства	Занепад
	Стадія поживлення	Уповільнення падіння та поступове зростання показників	Зростання

корпоративною культурою. Заходи, впроваджені на стадії диверсифікації та інтеграції, мають на меті подолати кризу стабільності завдяки створенню нового рівня підприємницької активності та перенародження компанії [1]. Успіш-

на та своєчасна реалізація відповідних заходів (диверсифікація ринків та продуктів, інтеграція бізнес структур тощо) дасть змогу підприємству покращити показники діяльності та повернутися на стадію зростання.

Однак, на нашу думку, основна відмінність проаналізованих моделей полягає в тому, що автори застосували різні базові підходи до першопричин розвитку організації (табл. 3).

Таблиця 3

Базові підходи до першопричин розвитку підприємства

«Рушійна сила» розвитку підприємства	Модель
Розвиток особистості	Модель Ліппіта та Шмідта
Еволюційні та революційні етапи розвитку підприємства	Модель Грейнера
Особисті характеристики засновника підприємства	Модель Кімберлі
Зростання та старіння (біологічні фази життя)	Модель Адізеса
Організаційна структура	Модель Міллера та Фрізена, модель Каца й Кання
Відповідність розміру підприємства його операційній системі	Модель Фламхольца

Отже, Г. Ліппіт та У. Шмідт у своїй праці «Управлінська участь» запропонували модель життєвого циклу підприємства, яка базувалася на теорії розвитку особистості [12]. Модель передбачає шість основних управлінських завдань, що змінюються за переходу від однієї стадії до іншої: створення системи та досягнення порогу виживання, стабільність та набуття репутації, досягнення унікальності та здатність відповідати на соціальні потреби.

Як і Г. Ліппіт та У. Шмідт, Дж. Кімберлі («Зовнішній соціальний контроль, структура праці та відносини із зовнішнім середовищем», 1979) вибудовував свою модель, базуючись на характеристиках особистості, зокрема особистості засновника компанії. [12]. Модель передбачає чотири стадії: перша – формування ідеї, друга – наймання співробітників, заручення підтримкою клієнтів, третя – формування організаційної ідентичності, почуття суспільності та причетності, четверта – формалізація структури [1].

У свою чергу Л. Грейнер («Проблеми лідерства на стадії еволюції та революції», 1972) вважав, що майбутнє організації більшою мірою визначене його організаційною історією, ніж зовнішніми силами. На його думку, життя підприємства полягає в русі компанії через стадії, де кожний еволюційний період створює свою власну революцію. Революція – бурхливий період в житті підприємства, що потребує серйозного перегляду методів управління [13].

І. Адізес («Теорія життєвих циклів організації», 1979) запропонував розглядати модель життєвого розвитку підприємства за аналогією до процесів розвитку біологічного організму. Організаційний розвиток становить процес природний, поетапний та запрограмований, такий, що передбачає неминуче та поетапне проходження підприємством обов'язкових фаз (стадій) у визначеному порядку. Умовно

фази життєвого циклу можна поділити на зростання та старіння [13].

Д. Кац та Р. Канн («Організаційна структура», 1978) та Д. Міллер і П. Фрізен в основу розроблених моделей поклали розробку та розвиток організаційної структури. Так, Д. Кац та Р. Канн запропонували три основні стадії – стадію простих систем, стійку стадію організації та стадію розроблення структур. Автори розглядають підприємство як «відкриту систему», яка характеризується відносинами із зовнішнім середовищем [13].

Фламхольц вважав: що більша невідповідність між розміром організації та розвитком її операційних систем, то більша вірогідність того, що підприємство зіткнеться з жорсткими нападами хвороби зростання. У свою чергу, для кожної стадії характерні свої критичні проблеми або хвороби зростання, які пов'язані з переходом від підприємницького управління до професійного менеджменту [1].

Отже, кожен з авторів в основу своєї моделі життєвого циклу поклав показник або групу показників, кількісна та якісна зміна яких веде до переходу підприємства від однієї стадії до іншої. Однак підприємство становить комплексну виробничу систему, що складається з декількох підсистем, тісно пов'язаних між собою, динаміка показників яких впливає та змінює стадії життєвого циклу підприємства (табл. 4). До підсистем підприємства належать:

1. Структура підприємства – логічне взаємовідношення рівнів управління та підсистем об'єкта управління, що побудовані у формі, яка дає змогу найефективніше досягати поставлених цілей. Відповідно до теорій менеджменту виділяють бюрократичні організаційні структури (характеризуються стійкістю, високим ступенем розподілу праці, розвиненою ієрархією управління, численними формальними правилами та нормами поведінки).
2. Економіка підприємства – одна з найважливіших галузей внутрішніх характеристик підприємства, адже ефективність діяльності підприємства відображається саме в економічних показниках: поточних показниках (прибуток, рентабельність продукції тощо); показниках перспективної доходності (чистий дисконтований дохід, внутрішня норма доходності) та вартості підприємства.
3. Персонал підприємства – підсистема підприємства, що описує основні людські характеристики в системі управління: поведінку окремих людей, поведінку людей в групах та поведінку керівників. Варто зазначити, що успішне управління людською складовою системи підприємства доволі ускладнено, адже поведінка людини в суспільстві та на роботі є наслідком складного поєднання індивідуальних характеристик особистості та зовнішнього середовища.
4. Технологія підприємства – поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів та відповідних технічних знань, що є необхідними для здійснення потрібних перетворень у матеріалах, інформації та людях [14].

Отже, згідно з табл. 4 у запропонованих моделях життєвого циклу найбільш повно охарактеризовано зміни стадій життєвого циклу відповідно до зміни показників структури підприємства та персоналу, але майже не висвітлено

економічні показники та взагалі не описано вплив технічного та технологічного стану підприємства на зміну стадій життєвого циклу.

Таблиця 4

Взаємозв'язок підсистем підприємства та ситуаційних і структурних змінних моделей життєвого циклу

Автор \ Підсистема	Структура	Економіка	Персонал	Технологія
І. Адізес	Організаційна структура	Темпи зростання	Лідерські характеристики	
Д. Кац та Р. Канн	Організаційна структура			
Л. Грейнер	Організаційна структура; формалізація	Темпи зростання галузі	Стиль топ-менеджменту; система винагородження персоналу	
Г. Ліппіт та У. Шмідт	Організаційна структура; фокус управління; формалізація управління			
Фламхольц	Організаційна структура; формалізація контролю	Темпи зростання	Лідерство	
Д. Міллер та П. Фрізен	Централізація влади; формалізація контролю; стиль ухвалення рішень	Зростання продажів	Кількість співробітників	

Економічна література пропонує ряд методів, що дають змогу визначити, на якому етапі життєвого циклу перебуває підприємство, основуючись на економічних показниках його діяльності (табл. 5).

Отже, методи, описані в табл. 5, ґрунтуються на аналізі динаміки виторгу підприємства як базового фактора, що сигналізує про зміну стадії його життєвого циклу. Однак варто підкреслити, що зазначений показник не є однозначним критерієм, який пояснює поведінку та динаміку руху підприємства по кривій ЖЦП.

З позиції сучасної фінансової аналітики І. В. Івашковська та Д. О. Янгель пропонують розвиток підприємства протягом життєвого циклу розглядати в системі ключових фінансових координат:

- ліквідності;
- інвестиційного ризику;
- вартості підприємства [20].

На думку Ю. В. Іванова, життєвий цикл підприємства досить тісно пов'язаний з фінансовими потоками. На стадії виникнення підприємство потребує великих фінансових вкладень, які поступово починають перекриватися надходженнями від реалізації продукції, однак грошовий потік все ще має від'ємне значення. На стадії зростання підприємство має досягти нульового грошового потоку та забезпечити умови для його зростання; на стадії стабільності грошовий потік стабілізується; після проходження кризи стабільності грошові надходження починають зменшуватися, що призводить до занепаду, грошовий потік стає меншим за витрати на поточну діяльність і для подальшого існування підприємства потрібні додаткові грошові впливання, якщо вони відсутні – підприємство помирає [14].

Дещо більш розгорнутий погляд на зв'язок між ліквідністю підприємства та фазами його життєвого циклу подано в роботі І. В. Івашковської та Д. О. Янгеля [20], у якій пропонується розглядати чистий грошовий потік як важливий компонент фінансового аналізу підприємства на будь-якій стадії життєвого циклу. Чистий грошовий потік – сума грошового потоку від основної діяльності (фундамент стійкості підприємства), від інвестиційної діяльності (відображає пристосованість підприємства до конкурентних змін) та фінансового потоку (забезпечує фінансову гнучкість підприємства). Саме норми співвідношення операційного, інвестиційного та фінансового потоків характеризують ту чи іншу стадію життєвого циклу підприємства (рис. 2).

Отже, початкова стадія життєвого циклу підприємства характеризується відпливом грошових коштів каналами операційної діяльності, який мають перекрити надходження грошових коштів каналами фінансування, адже на початку своєї діяльності підприємство не в змозі генерувати достатньо коштів, аби фінансувати народжений бізнес, що пов'язано з браком економії на масштабі, вузьким обсягом збуту, невпевненими позиціями на ринку тощо. У свою чергу, інвестиційний грошовий потік, спричинений потребою структури та обсягів довгострокових активів, набуває від'ємного значення. І тільки надходження грошових

Методи визначення стадії життєвого циклу

Метод	Сутність методу
Метод побудови функції витрат	Метод передбачає виявлення характеру кореляційної залежності між виторгом від діяльності підприємства та витратами, яких воно зазнало. На основі отриманих залежностей будують криву, що демонструє перехід від однієї стадії до іншої: 1. Точка кривої, у якій виконується умова рівності першої та другої похідної нулю, сигналізує про перехід до стадії стабільності або старіння. 2. Точка кривої, у якій витрати дорівнюють доходам, сигналізує про початок інтенсивного розвитку підприємства (стадія зростання) [15]
Метод аналізу динаміки виторгу (Ю. С. Шембель)	Передбачає визначення стадії життєвого циклу підприємства на основі розрахунку таких показників: 1. Швидкість та прискорення зміни виторгу від діяльності підприємства. 2. Відношення фактичного виторгу до його максимального рівня та рівня в точці беззбитковості Зарахування підприємства до тієї чи іншої стадії відбувається на основі порівняння отриманих значень показників з характерними для кожної стадії співвідношеннями [16]
Метод дисперсійного аналізу (Т. Малаєва)	На основі даних про виторг підприємства формують дві вибірки: з перших п'яти значень та п'яти наступних. Розрахований за двома вибірками критерій Фішера, що дорівнює відношенню максимальної дисперсії до мінімальної, порівнюють з відповідними цьому поєднанню числа ступенями свободи та прийнятому рівню значущості табличної величини дисперсійного співвідношення. Якщо фактичне значення менше від табличного, то перша вибірка збільшується на одиницю та включає 1-ше – 6-те значення, а друга – 7-ме – 11-те. Про зміну стадій сигналізує переважання розрахованого значення над табличним [17]
Метод найменших квадратів (О. Міночкіна)	Для підприємства знаходять рівняння апроксимації, що виражає залежність між рентабельністю підприємства та часом. Моменти переходу від однієї стадії до іншої визначаються контрольними точками: 1. Рентабельність продажів дорівнює 0 (стадія зародження). 2. Визначення кореня рівняння, при якому перша похідна дорівнює 0 (перехід на стадію занепаду). 3. Друга похідна дорівнює 0 (початок стадії стабільності) [18]
Метод, оснований на розрахунку фінансових показників (Костіна, Башмаков)	1. Стадія зародження: якщо доходи підприємства менші за змінні витрати або дорівнюють їм. 2. Стадія зростання: виторг підприємства більший від змінних витрат але менший від першого порогу рентабельності. 3. Стадія зрілості: виторг перевищує перший поріг рентабельності. 4. Стадія занепаду: виторг дорівнює другому порогові рентабельності [19]

коштів від фінансування має додатне значення, і головним чином завдяки коштам власника бізнесу [20]. Варто відзначити, що проблеми з недостатністю операційного грошового потоку можуть виникнути й на стадії зростання, коли підприємство стикається з ситуацією збільшення потреби в оборотному капіталі з одного боку та неможливістю її задовольнити безвідсотковими зобов'язаннями – з другого. Одне з головних завдань на цьому етапі – забезпечити стійкий грошовий потік від операційної діяльності. З іншого боку, на стадії зростання виникає проблема фінансування стрімкого зростання підприємства, темпи якого мають перевищувати темпи зростання ринку, на якому воно працює. Зазначена проблема має два варіанти розв'язання: залучити нових учасників у капітал, а отже, і в процес ухвалення рішень, що означає для власника підвищення ризику втрати контролю над підприємством, або залучити довгострокові кредити, що в свою чергу породжує проблему погіршення структури капіталу через стрімке зростання частки позикового капіталу. Те чи інше рішення викличе зростання або фінансового грошового потоку, або інвестиційного.

Перехід підприємства на стадію стабільності означає його здатність подолати управлінські кризи попередніх стадій, сформувати дисперсну структуру власного капіталу та залишити фінансові кризи ліквідності, характерні для попередніх стадій, позаду. Саме у цей час підприємство стає так званою «дійною короною» [20]. Стадія занепаду характеризується погіршенням показників діяльності підприємства, що відбивається на негативній динаміці всіх грошових потоків підприємства, отже, без додаткових зовнішніх грошових надходжень (інвестиційних вливань), необхідних для якісних перебудов, підприємство вмирає.

Другий фінансовий вимір підприємства – інвестиційні ризики, які у свою чергу залежать від:

- ділових (операційних) ризиків;
- фінансових ризиків (або ризиків фінансування).

Рух підприємства по траєкторії життєвого циклу в фінансовій системі координат тісно пов'язаний зі зміною факторів інвестиційного ризику. У табл. 6 показано типові ризики, притаманні тій чи іншій стадії життєвого циклу підприємства.

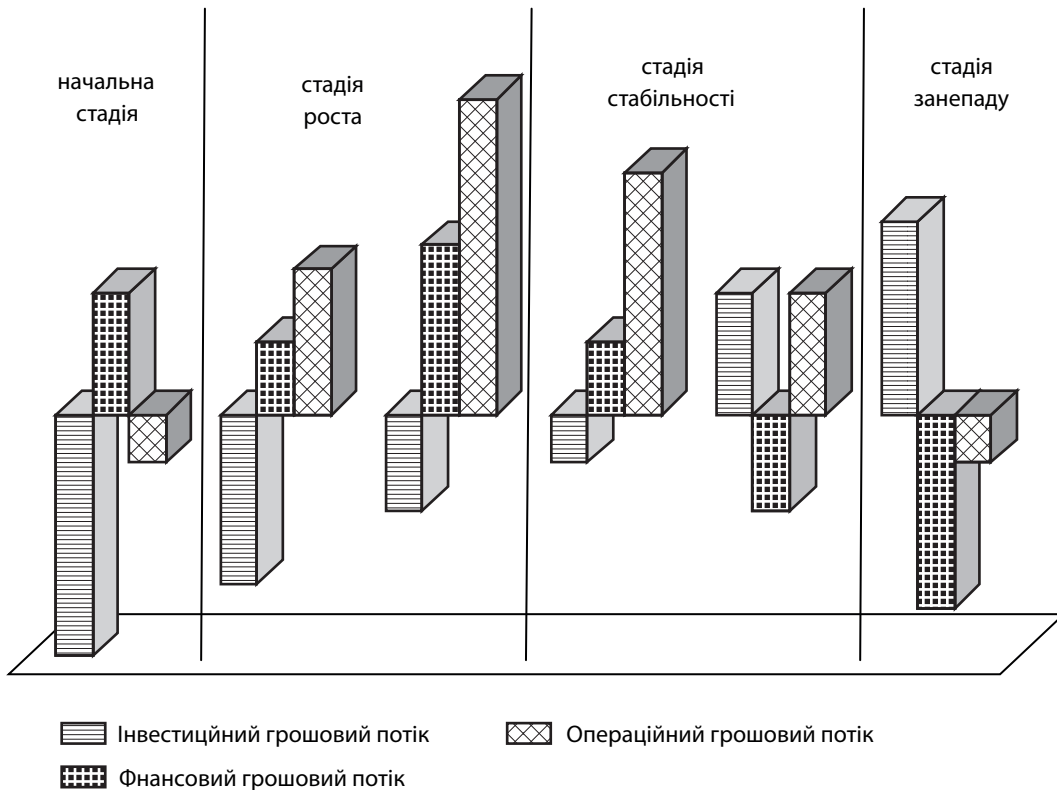


Рис. 2 Зміна потоків грошових коштів компанії на стадіях ЖЦП

Таблиця 6

Критичні ризики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу [21]

Народження	Зростання	Стабільність	Занепад
Дефіцит оборотних коштів	Дефіцит ліквідних коштів	Неоптимальна організація бізнес-процесів	Зменшення попиту, скорочення обсягів продажу, доходів
Невисокий рівень професійних навичок та знань	Незадовільне співвідношення позикових та власних коштів	Неефективна організаційна та управлінська структура	Зниження рентабельності діяльності
Відсутність досвіду у власників підприємства	Ускладнений доступ до кредитів	Технічна недосконалість товарів	Втрата ринків збуту
Низький рівень фінансової стійкості	Ризик надмірної диверсифікації		Моральна та фізична зношеність перевищує критичні межі
Високий рівень залежності підприємства від вузького кола клієнтів, постачальників тощо	Ризик ключової фігури		Нестача фінансових ресурсів, складність у залученні фінансових ресурсів

Різноманітні комбінації операційних та фінансових факторів інвестиційного ризику є визначальними для формування бар'єрної доходності підприємства, яка залежить від того, як інвестори сприймають усі фактори ризику. Нормальний процес взаємодії факторів інвестиційного ризику, рухаючись траєкторією життєвого циклу, має створювати тренд зниження витрат на капітал, що виявляється в нарощуванні фінансової гнучкості підприємства. Передусім фінансова гнучкість підприємства передбачає зростання його інвестиційної стійкості, розширення інвестиційного діапазону завдяки зниженню інвестиційних ризиків та по-

силенню контролю над ними. Також фінансова гнучкість підприємства – це зростання стійкості фінансування за рахунок додатково залученого капіталу від інвесторів різного типу [20].

Третій фінансовий вимір підприємства – його вартість. Розраховуючи та аналізуючи вартість підприємства, фінансовий аналітик оцінює ефективність використання капіталу через призму двох параметрів: позитивні потоки вільних для власника грошових коштів та витрати на власний капітал, якими фінансується довгостроковий розвиток підприємства. Вартість як фінансовий вимір підприємства є дуже

важливою з різних поглядів. З підприємницького погляду вартість підприємства є інтегральним параметром, що виражає успіх, у якому матеріалізується підприємницька енергія. З погляду інвестора вартість підприємства важлива як умова виходу або входу у бізнес, адже без її оцінювання не можливо отримати частку в підприємстві або без втрат вивільнити капітал з конкретного бізнесу. З погляду власника, – це параметр для вираження власного багатства, приріст цієї форми багатства є критерієм ефективності інвестицій та формування інвестиційного портфеля [20].

Отже, визначаючи стадії життєвого циклу підприємства, важливо враховувати повний спектр параметрів з різних галузей його діяльності, які чинять суттєвий вплив на функціонування підприємства, а отже, визначають фазу життєвого циклу. Інтегральним показником, що акумулює в собі динаміку змін факторів ризику, грошових потоків, якісних змін у системі підприємства, може стати вартість підприємства.

Література

1. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика / Г. В. Широкова. – СПб.: Высшая школа менеджмента; Изд. дом СПб. гос.ун-та, 2008. – 480 с.
2. Шацкая Е. Ю. Применение концепции жизненного цикла для мониторинга развития социально-экономических систем / Е. Ю. Шацкая // Вестник Северо-Кавказского государственного университета. – 2010. – № 1 (22). – С. 27–32.
3. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризисное управління підприємством : навч. посібник / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – К.: Знання, 2007. – 335 с.
4. Лігоненко Л. О. Антикризисное управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К.: КНЕУ, 2001 – 580 с.
5. Бланк И. А. Управление активами / И. А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2000. – 720 с.
6. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Эффективный менеджмент : учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – М.: Высш. шк., 2003. – 355 с.
7. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент : учеб. пособие для вузов / Н. В. Родионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 223 с.
8. Козаченко Г. О. Формування механізму стратегічного управління великими виробничо-фінансовими системами промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец 08.07.01 / Г. О. Козаченко; Ін-т економіки промисловості НАН України. – Донецьк, 1998.
9. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – 3-е изд., перераб., доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 558 с.
10. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2004. – 21 с.
11. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – 2-е изд., перераб. и дополн. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 480 с.
12. Глухова Е. В. Концепция жизненных циклов: необходимо ли ее понимание и применение финансистами на российском рынке? / Е. В. Глухов // Корпоративные финансы. – 2007. – № 4. – С. 111–117.
13. Моргунов Е. Б. Модели жизненного цикла организации [Электронный ресурс] / Е. Б. Моргунов. – Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/198166.html>
14. Иванов Ю. В. Организация и экономика предприятия на разных этапах жизненного цикла / Ю. В. Иванов // Проблемы региональной экономики. – : Международный университет «Дубна», 2008 – Т. 1. – С. 3–18.
15. Любушин Н. П., Лещева В. Б., Дьякова В. Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия : учебн. пособие для вузов / Н. П. Любушин, В. Б. Лещева, В. Г. Дьякова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 471 с.
16. Шембель Ю. С. Оценка стадий жизненного цикла предприятий / Ю. С. Шембель // Економіка: проблеми теорії та практики : міжвузівський зб. наукових праць. – Вип. 96 – Дніпропетровськ : Наука і освіта. – 2001 – С. 39–44.
17. Малаева Т. Определение жизненного цикла предприятия / Т. Малаева // Бизнес-Информ. – 2002 – № 3–4. – С. 79–82
18. Міночкіна О. М. Методика створення статистичних моделей життєвих циклів підприємства / О. М. Міночкіна // Проблеми науки. – 2005. – № 4. – С. 23–27.
19. Костина Г. П., Башмакова М. М. Управление ассортиментом производимой продукции и его превентивное планирование с использованием методологии комплексного подхода и аналитического моделирования / Г. П. Костина, М. М. Башмакова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 6. – С. 39–50.
20. Ивашковская И. В., Янгель Д. О. Жизненный цикл организации и агрегированный показатель роста / И. В. Ивашковская, Д. О. Янгель // Корпоративные финансы. – 2007. – № 4. – С. 97–110.
21. Домбровський В. С., Пластун О. Л. Фаза життєвого циклу підприємства як важливе джерело інформації при попередженні криз [Електронний ресурс] / В. С. Домбровський, О. Л. Пластун. – Режим доступу: www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/42556