

## УПРАВЛІННЯ СТАДІЯМИ ЖИТТЕВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Князевич А.О.

*Розглядається значення процесу управління стадіями життєвого циклу підприємств та їх особливості. Визначені цілі управління тривалістю стадій життєвого циклу підприємства.*

**Ключові слова:** *інновації, інноваційний розвиток, управління стадіями життєвого циклу підприємства, стадія «зрілості», інноваційний лаг.*

### ВСТУП

Діяльність підприємств має циклічний характер розвитку. Життєвий цикл являє собою сукупність процесів і стадій, які проходить підприємство від зародження до припинення виробництва й ліквідації. Кожна стадія життєвого циклу має свої особливості, які необхідно враховувати при визначенні цілей у процесі стратегічного планування.

Аналіз останніх досліджень застосування теорії життєвого циклу підприємств щодо діагностики, стратегічного планування і розвитку підприємств вказує на достатньо широке висвітлення проблематики у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як І.Адізес, І.А. Бланк, О.І. Гудзь, Т.В. Доненко, С.В. Корягіна, Е.І. Кушелевич, Б.З. Мільнер, Ж.В. Поплавська, С.Р. Філонович, Н.В. Хмелькова та інших.

Сучасні умови господарювання висувають нові завдання, пов'язані не тільки з особливостями розвитку підприємств, а й з можливістю управління тривалістю окремих стадій їх життєвого циклу. Недостатньо дослідженими є процеси управління стадією «зрілості» підприємства, як основною робочою стадією, що формує умови для максимальної продуктивності та ефективності роботи та заради якої і створюється підприємство.

Теоретичною та методологічною базою дослідження є аналіз, порівняння і узагальнення наукових досліджень, присвячених класифікації та впливу різних факторів виробничо-господарської діяльності на стадії життєвого циклу підприємств. Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління тривалістю окремих стадій життєвого циклу підприємств. Перш за все, це стосується збільшення тривалості діяльності підприємства на стадії «зрілості». Цілі управління життєвим циклом повинні орієнтуватися на скорочення стадій «дитинства» та «юності», забезпечення максимально можливої довготривалості стадії «зрілості» і різкого, –короткотермінового «старіння» та своєчасного припинення діяльності підприємства з метою збереження економічних ресурсів, накопичених на попередніх стадіях.

Основна мета дослідження полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні необхідності управління стадіями життєвого циклу, впливу інноваційного розвитку на тривалість стадії «зрілості» підприємства та розробці практичних рекомендацій щодо формування цілей і методів управління на кожній стадії життєвого циклу підприємств.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Життєвий цикл підприємства розглядається як сукупність стадій, які проходить підприємство за період свого існування. Кожна стадія має своє призначення і спричиняє певний вплив на результативність діяльності підприємства. Тому, у забезпеченні загальної економічної ефективності існування підприємства суттєву роль відіграє можливість управління тривалістю кожної зі стадій життєвого циклу з врахуванням залежності їх впливу на кінцеві результати роботи.

Діяльність підприємства від моменту його утворення і до моменту ліквідації (реорганізації) умовно поділяється на певну кількість стадій життєвого циклу, які класифіковані у роботах багатьох науковців за різними підходами [3, с. 53]; [9, с. 171–172]. Найпоширенішим у науковій літературі є підхід до класифікації стадій життєвого циклу підприємства за аналогією з життєвими циклами людини, що отримали назву «дитинства», «отроцтва», «зрілості» та «старіння». Зарубіжні та вітчизняні вчені [1]–[2]; [6]–[8] пропонують враховувати різну кількість стадій, але за своїм змістом і характеристикою вони багато у чому співпадають та взаємно доповнюють одна одну (табл. 1).

Згідно з розподілом на стадії періоду існування організації, Б.З. Мільнер [8], І.А. Бланк [2] та С.В. Корягіна [7] виокремлюють класичну стадію зрілості розділяючи її ще на декілька субпідрядних етапів. Визначення особливостей кожної стадій життєвого циклу за характерними для них економічними показниками (збитками або прибутками) притаманне класифікації Б. Коласса [6].

Особливої уваги, на наш погляд, заслуговує теорія американського вченого Іцхака Кальдерона Адізеса, засновника та генерального директора Інституту Адізеса США, організації, що спеціалізується на управлінні змінами. У досить цікавий спосіб він характеризував життєвий цикл

організації не тільки по аналогії зі стадіями розвитку людини, але й з використанням відображення певних людських почуттів та емоційних подій. Так, І. Адізес [1] розглядає проблеми розвитку організації, трактуючи їх як «Справжнє кохання або захоплення?» на стадії «виходжування» або «Охота на відьом» на стадії «смерті». Він вважає, що з віком підприємство стає більш підконтрольним, але менш гнучким. Проблеми, які виникають перед новоствореними підприємствами схожі до «хвороб росту», а перед підприємствами, що вже довгий час функціонують з'являються «організаційні патології». Відповідно до цього, керівництво повинно концентрувати увагу на тих проблемах, що найбільш значущі для стадії життєвого циклу на якому знаходиться їх підприємство.

**Таблиця 1 Класифікація стадій життєвого циклу підприємства згідно з підходами різних дослідників**

Автор	Мільнер Б.З.	Бланк І.А.	Корягіна С.В.	Адізес І.	Коласс Б.	
<b>Джерело</b>	[8, с. 58]	[2, с. 674]	[7, с. 9]	[1]	[6, с. 30]	
<b>Стадії життєвого циклу підприємства</b>	<b>1</b>	Народження	Народження	Створення	Виходжування	-
	<b>2</b>	Дитинство	Дитинство	-	Стадія «немовляти»	Дитинство. Збитки
	<b>3</b>	Юність	-	Ріст	Стадія швидкого росту. Юність	Юність. Перші прибутки
	<b>4</b>	Рання зрілість	Рання зрілість	-	Розквіт	-
	<b>5</b>	Зрілість. Найбільш тривалий період	-	Зрілість	Стабільність. Аристократизм	Зрілість. Максимум прибутків
	<b>6</b>	Повна зрілість	Кінцева зрілість	«Паразитична» зрілість	Рання бюрократизація	-
	<b>7</b>	Старіння	Старіння	Занепад. Нездатність адекватно реагувати	Бюрократизація. Смерть	Старість. Зниження прибутків
	<b>8</b>	Оновлення	Відродження на новій основі	-	-	-

*Розроблено на основі [1]–[2]; [6]–[8]*

Формування цілей і довгострокових завдань подальшого розвитку підприємства залежать не тільки від вимог і обмежень внутрішнього та зовнішнього середовища, але й від стадії життєвого циклу на якій у даний момент часу знаходиться підприємство. Будь-яке підприємство виникає як реалізація певної інноваційної ідеї, яка у подальшому одночасно з ним проходить зазначені вище стадії.

За видом практичної діяльності, шляхом якої реалізується інновація, та в залежності від того, належить ця діяльність до сфери виробництва чи до сфери управління, виділяють два типи інновацій – виробничі та управлінські. Виробничі інновації реалізуються у виробничій сфері діяльності організації. Управлінські інновації – це те нове знання, яке реалізується в нових управлінських технологіях, адміністративних процесах і організаційних структурах [4]. У виробничій сфері, якщо підприємство, реалізуючи певну інноваційну ідею, випускає один вид продукції, то життєві цикли ідеї, продукції і підприємства, їх тривалість, повністю співпадають. Для подальшої підтримки життєвого циклу підприємства виникає необхідність своєчасного оновлення виробництва, перехід на випуск більш досконалої продукції, товару, який потрібен споживачам.

Життєвий цикл інновації являє собою сукупність процесів і стадій які проходить новостворений продукт від зародження ідеї, виготовлення, реалізації і до його зняття з виробництва. Тобто життєвий цикл інновації залежить і визначається життєвим циклом товару: зародженням інновації, що пов'язане з виконанням науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, розробкою дослідної партії, промисловим випуском, поступовим насиченням ринку і припиненням виробництва.

Проведений аналіз [5, с. 19–24] дозволив визначити інноваційний лаг як суттєву складову інноваційного процесу, що перебуває в зоні малопродуктивних витрат часу, але від якої значною мірою залежить динаміка та швидкість його здійснення. Динамічно змінюване внутрішнє й зовнішнє середовище сучасних підприємств зумовлює значне зростання темпів розробки та реалізації інновацій, що потребує скорочення часу виконання всіх складових елементів інноваційного

процесу і, в першу чергу, тривалості інноваційного лагу.

На відміну від попереднього твердження, стадія «зрілості» підприємства навпаки повинна бути найбільш тривалим, економічно прибутковим періодом його діяльності, що можна визначити основною метою управління стадіями життєвого циклу. Активна інноваційна політика, постійний інноваційний розвиток є головними інструментами та механізмами, які підтримують довготривалу діяльність підприємства на стадії «зрілості». Тривалістю окремих стадій і всього життєвого циклу підприємств можна і необхідно управляти. На різних стадіях життєвого циклу підприємства процес управління має свої характерні особливості і цілі (табл. 2).

Будь-яка інновація щодо удосконалення технології, управління або перехід на випуск нової продукції з метою кращого задоволення потреб споживачів і отримання конкурентних переваг на ринку збуту, збільшує тривалість життєвого циклу підприємства. Для початку випуску нової продукції не обов'язково чекати настання стадії «старіння» підприємства і починати життєвий цикл знову зі стадії «дитинства».

Прогнозуючи у короткостроковій перспективі можливість падіння попиту на продукцію, що випускається, доцільним є пошук засобів, необхідних для поступового переходу на випуск нової або удосконаленої продукції. Економічно стійке підприємство, що знаходиться на стадії «зрілості», може використовувати самоінвестування інновацій та починати їх реалізацію з поступовим скороченням недостатньо конкурентоспроможної продукції. Таким чином, підприємство може уникнути передчасного настання стадії «старіння», що пов'язане зі зменшенням попиту на продукцію на ринках збуту.

**Таблиця 2 Цілі управління тривалістю стадій життєвого циклу підприємства**

Стадії життєвого циклу		Основні виробничі цілі підприємства	Цілі управління тривалістю стадій життєвого циклу підприємства
1.	<b>Народження</b>	Інноваційна ідея. Збір ресурсів. Організація підприємства, його виходжування.	Енергійний початок, скорочення інноваційного лагу
2.	<b>Дитинство</b>	Навчання персоналу. Налагодження випуску продукції. Вихід на ринок. Перші прибутки.	Прагнення до прискореного переходу на наступний етап розвитку
3.	<b>Юність</b>	Прискорення випуску продукції. Зростання обсягів продажу та прибутків. Захоплення частини ринку	Скорочення стадії, прискорення переходу на наступний етап.
4.	<b>Рання зрілість</b>	Збалансоване зростання обсягів випуску продукції. Перехід на масове виробництво. Максимальне завантаження виробничих потужностей. Формування іміджу. Зміцнення становища на ринку.	Вихід на робочій рівень на стадії зрілості. Пошук інноваційних ідей, які можуть впливати на краще задоволення потреб споживачів.
5.	<b>Зрілість</b>	Стабілізація випуску продукції. Зміцнення становища підприємства на освоєному ринку та збалансоване зростання випуску продукції. Підтримка репутації серед споживачів. Пошук шляхів диверсифікації виробництва та інвестицій. Постійний інноваційний розвиток. Максимально ефективне використання інноваційного потенціалу.	Закріплення на стадії зрілості. Прагнення до збереження довготривалості цієї найбільш ефективної стадії шляхом впровадження нової або вдосконалення існуючої техніки, технології, випуску інноваційної продукції з мінімальними затратами. Інноваційне вдосконалення системи управління. Отримання максимальних прибутків.
6.	<b>Старіння</b>	Відсутність прагнення до підвищення досягнутих результатів. Спроби збереження досягнутих позицій без суттєвих зусиль та інноваційних змін, шляхом збільшення бюрократизації процесів управління.	Слабкі спроби до оновлення та санації підприємства. Своєчасне уявлення про неможливість повернення підприємства у попередній стан на стадію «зрілості». Самоліквідація або банкрутство.
7.	<b>Відродження</b>	Пошук інноваційних ідей. Інвесторів. Технічне переозброєння, оновлення персоналу, впровадження нових технологій.	Економічно обґрунтоване відродження на новій основі. Початок стадії «народження».

*Власна розробка автора.*

На стадії «зрілості» підприємство має найбільш сильний інноваційний потенціал, досвідчений та висококваліфікований персонал і тому може з меншими витратами ресурсів і часу переорієнтуватися на випуск нової, більш конкурентоспроможної продукції, що краще буде відповідати вимогам ринку. Такий інноваційний перехід, безумовно, пов'язаний із збільшенням видаткової частини бюджету. При цьому графік економічного розвитку підприємства стадії «зрілості» отримує ступеневий характер. Але, якщо стратегічна мета обрана правильно і нова

продукція починає успішно реалізуватися на ринку, економічний стан підприємства зміцнюється. Випуск продукції досягає найбільших обсягів з максимально можливим завантаженням наявних потужностей. Виникає ефект «омолодження» підприємства і подальшої стабілізації на стадії «зрілості». Таким чином, інноваційний розвиток підприємства виступає як необхідний фактор забезпечення його довголіття та конкурентоспроможності.

При відсутності інноваційних змін у продукції, технології виробництва, управлінні – життєвий цикл підприємства прирівнюється до життєвого циклу продукції, що випускається. Інновації дозволяють активно керувати тривалістю окремих стадій життєвого циклу підприємства. Стадії «дитинства» і «юності» пов'язані зі становленням діяльності підприємства, реалізацією стартової інноваційної ідеї, тому впровадження додаткових інновацій на цих стадіях небажане. Вміння швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, гнучкість і динамічність сприйняття нововведень – необхідна умова підтримки підприємства на найбільш продуктивній стадії життєвого циклу – стадії «зрілості». Така підтримка може ефективно діяти до того часу, поки економічно вигіднішою не буде ліквідація підприємства. Стадія «старіння» пов'язана зі зменшенням економічної ефективності і сприяти продовженню цієї стадії навряд чи доцільно. Таким чином, мета управління стадіями життєвого циклу підприємства полягає у прискоренні проходження стадій «дитинства» і «юності», а також «старіння», і прагненням шляхом постійного інноваційного розвитку продовжувати якомога довше тривалість стадії «зрілості» та отримати від діяльності підприємства найбільший економічний ефект.

## ВИСНОВКИ

1. Стадія «зрілості» – основна робоча стадія життєвого циклу підприємства протягом якої реалізуються його місія, стратегічні цілі і досягається максимальний економічний і соціальний ефект. Отже, необхідним є створення умов за яких тривалість стадії «зрілості» буде найбільшою, а стадій «дитинства» і «юності» – мінімальною, тобто необхідним є реалізація процесу управління стадіями життєвого циклу.

2. Життєвий цикл підприємства орієнтованого на випуск одного виду продукції прирівнюється до життєвого циклу цієї продукції. Тому своєчасна переорієнтація підприємства на стадії «зрілості» на випуск нової продукції збільшує його життєвий цикл.

3. Активна інноваційна політика, постійний інноваційний розвиток є головними інструментами, які підтримують довготривалу діяльність підприємства на стадії «зрілості». Інновації можна розглядати як механізм управління стадіями життєвого циклу.

4. Економічно обґрунтоване збільшення тривалості стадії «зрілості» шляхом впровадження інновацій дозволяє у повному обсязі використовувати інноваційний потенціал підприємства та довготривалий час підтримувати ефективну діяльність на цій стадії з мінімальними витратами на технологічне переоснащення, навчання персоналу, випуск нової продукції і маркетинг.

6. Якщо керівництво підприємства стає нездатним управляти інноваційним розвитком, все більш бюрократизує процеси управління, починається стадія «старіння», яка може перекреслити всі попередні досягнення. Тому, своєчасне визнання безповоротного початку стадії «старіння» та прискорення її ліквідації дозволять зберегти ресурси для відродження підприємства на новій основі.

7. Реалізація процесу управління стадіями життєвого циклу підприємства є умовою забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес – Пер. с англ. – Питер, 2007. – 384 с.
2. Бланк И. А. Управление активами / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2000. – 720 с.
3. Гудзь О. І. Аналізування сучасних підходів до сутності і структури життєвого циклу підприємства / О. І. Гудзь // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. – № 714. – С. 52–57.
4. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / А. Е. Абрамшин, Т. П. Воронина, О. П. Молчанова, Е. А. Тихонова, Ю. В. Шленов; под ред. О. П. Молчановой. – М. : Вита-Пресс, 2001. – 272 с.
5. Князевич А. О. Механізми управління інноваційним розвитком : моногр. / А. О. Князевич, О. В. Крайчук. – Рівне, 2011. – 136 с.
6. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы : учебн. пособ. / Б. Коласс. – Пер. с франц. под ред. Я. В. Соколова. – М. : Финансы, Юнити, 1997. – 576 с.
7. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук / С. В. Корягіна. – Львів, 2004. – 21 с.
8. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. / Б. З. Мильнер. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 558 с.
9. Поплавська Ж. В. Сутність життєвого циклу підприємств та фактори, що впливають на його формування / Ж. В. Поплавська, Т. В. Доненко // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету. – 2008. – № 18.8. – С. 169–175.
10. Филонович С. Р. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и Российская действительность / С. Р. Филонович, Е. И. Кушелевич // Социс. – 1996. – № 10. – С. 63–71.
11. Хмелькова Н. В. О жизненном цикле внутренней среды организации / Н. В. Хмелькова, Е. В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 63–69.