

УДК 65.016:338.12.017

ВПЛИВ СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ НА СТАН ДИНАМІЧНОЇ РІВНОВАГИ ПІДПРИЄМСТВА

Сокиринська І.Г.

Визначено, що механізм формування динамічної рівноваги підприємства залежить від етапу його життєвого циклу та на кожному з них має свої особливості. У відповідності до фази та етапу життєвого циклу визначені основні фінансово-економічні пріоритети управління. Виділені ключові фінансово-економічні показники, які мають бути переважними об'єктами діагностики згідно до кожного етапу траєкторії розвитку підприємства.

Ключові слова: концепція життєвих циклів, динамічна рівновага, формування стратегії розвитку, рівноважний стан, внутрішнє та зовнішнє середовище.

Стан підприємства, яке діє ефективно, сягає намічених цілей та отримує бажані заплановані фінансові результати, не є таким, що виникає автоматично. Навіть за умови досягнення такого стану немає впевненості, що він буде тривати вічно або значний довгий проміжок часу – адже зовнішнє макро- та мезосередовище є рухливим, мінливим та не завжди передбачуваним у своїх змінах.

Одним з визначальних чинників, що впливають як на методи управління підприємством (організацією), так і на його ринкову поведінку, є стадія життєвого циклу. Будь-яка система – чи то жива, чи штучно створена – розвивається та змінюється, проходячи типові стадії або циклічні стани свого розвитку. Цей факт визначає те, що одним з найбільш важливих та часто використовуваних у практиці управління засад є концепція життєвих циклів, яка може бути застосована до будь-якої системи. Неврахування стадії життєвого циклу ускладнює можливість адекватно оцінити фактичний наявний стан підприємства та чинники, що його викликали. Ще складнішим є вироблення ефективної стратегії розвитку, адже від правильного визначення поточного положення та стану залежить розробка майбутніх планів дій та формування концепції управління, найбільш дієвої на даному етапі. Вкрай важливим для цього є розуміння динаміки розвитку як ринкової ситуації, так і ситуації, яка визначає внутрішній стан об'єкта (підприємства).

Дослідженню стадій життєвого циклу підприємства присвячено багато наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як Г. Чендлер, П. Друкер [2], Й. Адізес [1], П. Питерс [3], Т. Л. Грейнер, Д. Лестер, Дж. Парнелл, Дж. Гелбрейт, С.Р. Филонович [5], Є.І. Кушелевич [5], Г.В. Широкова [6], Т.П. Козирева [6] але в межах даної статті ми ставимо за мету визначити вплив стадії життєвого циклу організації на знаходження підприємства в стані динамічної рівноваги, що є особливо актуальним в періоди криз та зміни стадій або впливу циклічних зовнішніх коливань.

Визначальним є факт, що будь-якій системі властиві граничні можливості, які обмежують її подальший розвиток у первинному вигляді протягом тривалого проміжку часу. Дійсно, у первинному стані об'єкт може знаходитися лише обмежений період, який визначається здатністю підприємства підтримувати рівновагу в умовах наявного зовнішнього та внутрішнього середовища. Подальші зміни, хоч внутрішні, хоч такі, що діють ззовні, будуть так чи інакше порушувати рівноважний стан. Для підтримання рівноваги в динаміці, із настанням наступного етапу розвитку, підприємство має пристосовуватися до умов, що змінилися, проводячи певні внутрішні зміни. Завдання керівництва при цьому вчасно відслідкувати цей період зміни та вжити заходів, необхідних для корегування управлінських дій з урахуванням наявних на даний момент часу вимог.

Для з'ясування стадії життєвого циклу організації необхідно здійснити цілісний погляд на взаємодію різних типів життєвої циклічності, які притаманні не тільки самій організації, а й тим структурам, які для неї є «більшим цілим». Тому взаємозв'язок таких циклічних стадій можна побудувати як їх ієрархію по відношенню до самого підприємства.

На рисунку 1 бачимо структуру життєвих циклів з урахуванням ієрархічності її впливу на організацію. З цього погляду до внутрішніх рівнів впливу відноситься «менше ціле» організації – життєвий цикл його продукту (послуг), який продукує зміни у внутрішньому середовищі. Так, стадія жит-

тевого циклу товару має певний вплив на стан організації, що вимагає від неї певних змін з метою управління ЖЦТ. По відношенню до власної продукції підприємство є управляючою системою та за рахунок власних дій може підтримувати стан динамічної рівноваги, керуючи, наприклад, портфелем товарної продукції з урахуванням життєвого циклу окремих складових цього портфелю.



Рис. 1. Ієрархія життєвих циклів по відношенню до організації

Порушення динамічної рівноваги підприємства в даному випадку викликається внаслідок зміни фази життєвого циклу ключового товару або товарних груп, що потребує внутрішніх змін підприємства по відношенню до керованих ним процесів. Зв'язки, що виникають, є двосторонніми: стадія ЖЦТ впливає на необхідність змін в організації, а організація керуючи маркетинговими програмами, здатна впливати на тривалість тієї чи іншої стадії ЖЦТ.

Найближчим зовнішнім оточенням організації є галузь, в якій воно здійснює господарську діяльність та контрагенти, з якими відбуваються регулярні економічні відносини. Це зона безпосереднього зовнішнього впливу. Так, стадія розвитку галузі безпосередньо впливає на позитивні можливості розквіту окремого підприємства, оскільки для підтримання динамічної рівноваги йому необхідно докласти найменші зусилля – дія накладених хвиль дає можливості додаткового розвитку щодо зростання. Навпаки ж, коли фаза циклу галузі є ниспадаючою, підтримання динамічної рівноваги потребує значних зусиль за рахунок того, що внутрішні можливості «гасяться» зовнішньою ринковою кон'юктурою, яка позначається на стані галузі. Вважаємо, що кількісно оцінити такі додаткові впливи представляється можливим за рахунок порівняння темпів зростання галузі та темпів зростання частки підприємства на ринку. Якщо при цьому спостерігатиметься позитивна кореляція, то підтримання динамічної рівноваги підприємства потребує незначних зусиль, але необхідним є контроль за тим, щоб ці темпи зростання підтримувались у межах чітко визначеного діапазону.

Макроекономічні цикли діють на підприємство опосередковано, визначаючи спочатку загальну динаміку галузі в цілому, а потім впливаючи через кон'юктуру товарних ринків та стан розвитку суміжних галузей.

Аналіз стадій життєвого циклу організації, на наш погляд, доцільно здійснити, спираючись на модель Адізеса [1], яка є найбільш багатостадійною (містить 10 етапів) та як наслідок – найбільш детальною. Але це не єдина її перевага – на підставі цієї моделі можливим є не тільки діагностувати фазу життєвого циклу, а й сформулювати стратегію подолання кризового етапу. Для кожного етапу розвитку Адізесом розроблено та визначено характеристики етапу з повним описом норми та відхилень з метою подолання «хвороби» етапу та формування подальшої стратегії. З точки зору механізму підтримання динамічної рівноваги застосування даної моделі є найбільш виправданим, адже

«лікування» системи є засобом повернення її в стан динамічної рівноваги. Цю модель частіш за все називають «організмичною аналогією» [6], оскільки порівняння відбувається з еволюцією живого організму, що знайшло прояв у назвах етапів (вихажування, дитинство, «давай-давай», юність, розквіт, стабільність, аристократизм, рання бюрократизація, бюрократизація, смерть). Але, на відміну від живого організму, як наголошує Адізес, смерть організації не є обов'язковою, якщо менеджмент на кожному етапі розвитку застосовує доцільні інструменти з метою поновлення життєдіяльності. Це є не що інше, як відновлення рівноважного стану підприємства з метою підтримання його стратегічної динамічної рівноваги [4].

В основі збереження динамічної рівноваги підприємства полягає баланс між вхідними та вихідними ресурсами підприємства. Для цього в межах даного дослідження ми будемо розглядати підприємство перш за все як фінансово-економічний механізм, якому властивий певний життєвий цикл. Так, на початковому етапі підприємство формує ресурсну базу за рахунок визначених ним джерел фінансування та здійснює формування власних активів з метою здійснення господарської діяльності та отримання фінансового результату.

Важливо відмітити, що на кожній з фаз життєвого циклу (традиційно ці фази мають назву «зародження», «зростання», «зрілість» та «спад») ефективність діяльності підприємства буде оцінюватися різним набором економічних показників. А всередині фази життєвого циклу у відповідності до етапів (за Адізесом) будуть диференціюватися значення або діапазони значень цих показників. Для цього спочатку уточнимо відповідність фаз циклу етапам життєвого циклу організації (рис. 2).

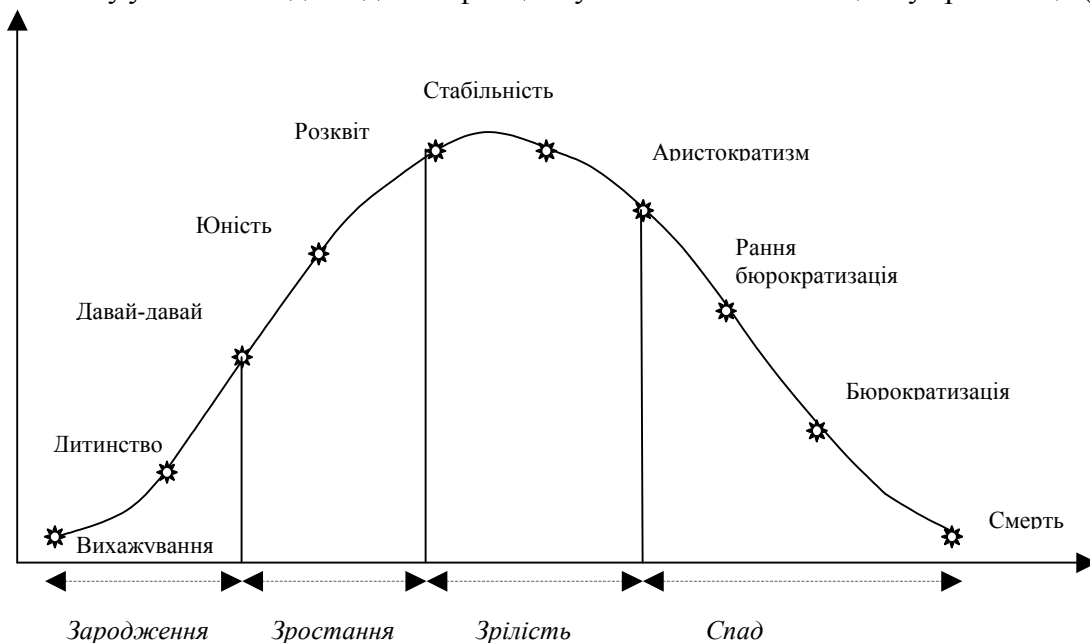


Рис. 2. Співвідношення фаз та етапів життєвого циклу

На кожній фазі розвитку існують свої ключові аспекти, на яких має бути зосереджена увага менеджменту задля утримання підприємства в рівноважному стані. Так, у фазі зародження найбільш актуальними є питання, що становлять підґрунтя для подальшого розвитку – такі, як активний пошук джерел фінансування, формування відповідних активів з використанням найбільш раціональних форм (власність, оренда, лізинг), створення колективу, формування первинної стратегії та, можливо, й місії. Тобто, на кожному етапі постають свої, властиві даній фазі завдання та аспекти уваги (табл. 1).

Дана класифікаційна відповідність дає підстави для розробки системи фінансово-економічних показників для кожної фази та формування меж припустимих їх коливань в межах кожного етапу. Ця необхідність викликана тим, що підтримувати рівноважний стан необхідно за рахунок контролю різних аспектів діяльності підприємства у відповідності до фази або ЖЦО. Так, в загальному випадку, з точки зору ефективності господарської діяльності темпи зростання кінцевих фінансових результатів мають перевищувати темпи зростання активів, за рахунок яких цей результат досягається. Але це є безумовно вірним для фаз зростання та зрілості (за моделлю Й.Адізеса це етапи «давай-

давай», «юність» «розквіт» та «стабільність». При цьому на етапі «аристократизм» як перехідному можуть змінюватися деякі комбінації показників). Основні фінансово-економічні показники, які потребують посиленого контролю з метою збереження динамічної рівноваги на кожному з етапів ЖЦО зведені в табл. 2.

Таблиця 1

Відповідність фаз циклу етапам життєвого циклу організації та пріоритетам управління

Фаза циклу	Етапи ЖЦО (за Адізесом)	Ключові аспекти	
		Пріоритети менеджменту	Фінансово-економічні пріоритети
Зародження	Вихажування	Формування та розвиток бізнес-ідеї, технологічні знання та досвід фахівців	Акцент уваги здійснюється на необхідності формування активів, інтенсивному пошуку джерел фінансування. Відбувається випереджаючий темп зростання активів над отриманими результатами
	Дитинство	Зосередження на формуванні правил, процедур та життєздатної системи управління	
Зростання	Давай-давай	Прагнення збільшити частку ринку, зосередження на екстенсивному розвитку	Для досягнення балансу необхідним є зростання фінансових результатів, підвищення віддачі від активів, випереджаючий темп зростання результатів над активами. Мета – отримання максимальних прибутків за рахунок зростання ринкової частки та зростання рентабельності продажів
	Юність	Зміцнення професійного потенціалу та формування власної культури компанії та пріоритетів розвитку	
Зрілість	Розквіт	Переважний контроль за виробництвом та продажами. Модернізація виробництва, контроль за якістю продукції	Підтримання рівноваги відбувається за рахунок більш жорсткого контролю над витратами. Цільовим орієнтиром є рентабельність капіталу, зокрема, власного. Мета – утримувати баланс між економічним прибутком та грошовим потоком. Значна увага приділяється бюджетуванню
	Стабільність	Зосередження управління на ефективності процесів та консолідації	
	Аристократизм	Впровадження нових (більш «трендових») форм управління, удосконалення методів управління	
Спад	Рання бюрократія	Зосередження акцентів уваги на формуванні та узгодженні систем планування	Жорстка регламентація економічних показників та їх дотримання. Намагання скорочення витрат за формальними ознаками. Некероване зростання адміністративних та інших непродуктивних витрат
	Бюрократизація	Жорстка формалізація управлінських стереотипів	
	Смерть	Нездатність менеджменту впливати на результати	

Показники, які потребують контролю у відповідності до етапів ЖЦО

Фаза циклу	Група показників	Етап ЖЦО	Показники фінансово-економічного стану
1	2	3	4
Зародження	Показники формування джерел фінансування	Вихажування	Загальний обсяг капіталу. Динаміка зростання власних та запозичених коштів
	Показники складу та структури активів	Дитинство	Показники майна виробничого призначення. Показники динаміки зростання активів.
Зростання	Показники ділової активності. Показники структури капіталу	Давай-давай	Оборотність активів, оборотність обігових коштів, фондівддача. Акцент уваги – на позитивній динаміці значень показників
	Показники рентабельності. Показники фінансової стійкості	Юність	Рентабельність активів, рентабельність продукції, співвідношення власних та позикових коштів
Зрілість	Показники рентабельності. Показники маржинального аналізу. Показники фінансової стійкості. Показники ліквідності	Розквіт	Маржинальний прибуток. Запас фінансової міцності. Платоспроможність.
		Стабільність	Контроль за співвідношенням граничних витрат та граничного прибутку
		Аристократизм	Показники ліквідності (поточної та критичної). Показники фінансового та операційного леввериджу.
Спад	Показники витрат	Рання бюрократія	Інтегральні показники фінансово-економічного стану з використанням моделей комплексної діагностики
	Показники платоспроможності. Показники фінансової стійкості	Бюрократизація	Жорсткий контроль за динамікою витрат (виробничих та накладних) суворо у відповідності до динаміки фінансових надходжень. Показники достатності чистого грошового потоку

Головним на етапі зародження є формування активів підприємства, яке відбувається високими темпами, а віддача від грошей, вкладених в активи, відбуватиметься на наступних етапах. Тому показники ефективності, що характеризують співвідношення результатів до витрат, на даній фазі розвитку не можуть бути показовими. Це ж стосується й показників прибутковості (рентабельності) та оборотності.

Етап зростання вимагає від підприємства максимізації його ринкової частки, що має супроводжуватися стрімким зростанням показників оборотності всіх видів активів підприємства. Значення показників у динаміці мають зростати, адже йде нарощування економічного потенціалу підприємства за рахунок більш інтенсивного завантаження активів. На цьому етапі об'єктом діагностики та контролю більшою мірою є темп зростання показників, ніж їх абсолютні значення.

Етап зрілості супроводжується максимальною завантаженістю активів підприємства та їх практично повним використанням. Отже, значних темпів зростання цих показників практично не спостерігається, оскільки обсяги виробництва практично відповідають потужності обладнання і на цьому етапі важливим є контроль за підтриманням рівня їх оптимальних значень. Контролю підлягає також утримання ринкової частки підприємства. важливим на цьому етапі є контроль за станом використання оборотних активів з метою оптимізації розміру товарних запасів та дебіторської заборгованості, адже є ризик їх надмірного зростання по відношенню до динаміки обсягів реалізації.

На нашу думку, головною перевагою моделі Адізеса є те, що вона дозволяє сформувати позитивний напрям розвитку організації з виходом її на новий життєвий цикл за умови якщо менеджмент вчасно може визначити наближення до часу «розквіту» та зародити нову бізнес-ідею або реформувати існуючу [5].

Незважаючи на простоту цієї ідеї, небагато компаній в змозі реалізувати її на практиці та продовжити життєздатність та ефективність компанії у фазах зростання та зрілості з подальшим переходом до нового циклу. Цьому є декілька причин, які описані в роботі Филоновича та Кушелевича [5]. Серед таких чинників автори висувують наступні:

- 1) керівники компаній не в змозі визначити наближення до етапу розквіту;
- 2) психологічна складність на етапі розквіту змусити топ-менеджмент працювати над новою бізнес-ідеєю;
- 3) процес розробки нової ідеї пов'язаний зі складнощами та далеко не завжди може гарантувати успіх.

Цілком погоджуючись з цими аргументами, вважаємо, що для організації, яка все ж, незважаючи на зазначені «складнощі розвитку» намагатиметься реалізувати такий підхід, вкрай важливим є розробка та застосування таких інструментів:

- 1) системи діагностики для визначення фази та етапу життєвого циклу організації із відповідним узгодженням щодо стадії розвитку «більшого цілого» (мезо- та макрорівня);
- 2) системи діагностики та управління динамічною рівновагою підприємства на даному етапі з метою збереження діючої бізнес-ідеї до досягнення новою бізнес-ідеєю щонайменше етапу «дитинства» аж до етапу «давай-давай».

За умови, якщо підприємство використовує в процесі управління зазначені інструменти, то етап спаду організації може бути відсутнім протягом значного терміну часу за рахунок внутрішніх перетворень та управління портфелем товарної продукції.

Але період спаду, зазвичай, настає внаслідок відсутності в арсеналі менеджменту подібних запобіжних заходів. Поступово зростає міць конкурентів, паралельно до цього підприємство нехтує інноваційними впровадженнями, намагаючись підтримувати баланс грошового потоку. На наш погляд, ця стадія може бути доволі чітко продемонстрована значеннями показників інтегральних моделей. Погоджуючись з тим, що майже всі інтегральні моделі діагностики мають суттєві вади, їх перевагою є комплексність, адже до складу таких моделей, як правило, входять показники по кожній з ключових груп, що характеризують фінансово-економічний стан підприємства. Тому саме на етапі спаду ці моделі (особливо при аналізі динаміки показників) можуть бути корисними для використання. Цей етап можна вважати початком розвитку майбутньої кризи на підприємстві, тому актуальним тут можна вважати жорсткий контроль за показниками всіх видів витрат, особливо, за тими, що мають непродуктивний характер. Антикризовий менеджмент цього етапу обов'язково має орієнтуватися на домінанту фінансового контролю. Це пов'язано з тим, що кризові явища починаються непомітно, а свій прояв завжди виявляють у відсутності чистого грошового потоку та неспроможністю розрахуватися вчасно по нарахованим зобов'язанням. Виходячи з цього, локальна фінансова криза може виникнути на будь-якому етапі життєвого циклу, якщо не підтримуються умови збереження стану динамічної рівноваги. Особливої уваги при цьому потребують моменти зміни фаз життєвого циклу самого підприємства та зміна фази розвитку галузі.

ВИСНОВКИ

Дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1) підтримання динамічної рівноваги підприємства можливо за умови врахування ієрархії циклічного розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища;

2) механізм збереження динамічної рівноваги підприємства залежить від етапу його життєвого циклу з урахуванням дії позитивної або негативної кореляції щодо динаміки власного зростання та динаміки зовнішнього середовища;

3) у відповідності до етапів ЖЦО за Адізом, у роботі запропоновано ключові пріоритети менеджменту та фінансово-економічні пріоритети для підтримання рівноважного стану в межах кожного етапу;

4) спираючись на фінансово-економічні пріоритети, уточнено перелік фінансово-економічних показників, які є центром уваги на відповідних етапах життєвого циклу підприємства (організації).

Таким чином, виходячи зі значень фінансово-економічних показників та їх динаміки, можна, по-перше, сприяти більш точній діагностиці етапу життєвого циклу організації; по-друге, підвищити ефективність діяльності підприємства на кожному етапі, коригуючи значення показників в межах оптимальних для даного підприємства діапазонів, застосовуючи адекватні управлінські впливи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and why Corporation Grow and Die and What to Do about it. / Adizes I. – Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1989.

2. Друкер, П. Энциклопедия менеджмента.: пер. с англ. / П. Друкер. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. — 432 с.

3. Питерс Т. В поисках эффективного управления. / Т. Питерс, Р. Уотермен. — М.: Прогресс, 1986. — 423 с.

4. Сокиринська І.Г. Основні аспекти забезпечення динамічної рівноваги підприємства з позицій системного підходу // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. - Вип. 265: В 4 т. – Т. IV. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – С. 950-955.

5. Филонович С.Р., Кушелевич Е.И. Модели жизненных циклов организаций / С.Р. Филонович, Е.И. Кушелевич // Менеджмент: век XX — XXI. — М.: Экономистъ, 2004. — С. 304–321.

6. Широкова Г.В. «Управленческие стереотипы и жизненный цикл организации» / Г.В. Широкова // Вест. СПб унив. Сер.: Менеджмент, Вып. 2(№16). — СПб.: СПбГУ, 2005. — С. 42 – 56.