

ДІАГНОСТИКА ПЕРІОДУ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті висвітлено особливості розвитку підприємства в різних періодах його життєвого циклу, обґрунтовано вплив періоду життєвого циклу на формулювання основної мети і завдання підприємства, доведено обумовленість стратегічного управління періодом життєвого циклу підприємства через діагностику його результатів у кожному періоді.

Ключові слова: *стратегічне управління, період життєвого циклу, діагностика, обумовленість.*

В умовах мінливої ринкової ситуації, жорсткої конкурентної боротьби підприємствам необхідно не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ, а й розробляти довгострокову стратегію, яка дозволяла б їм адаптуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Звідси актуальним постає здійснення стратегічного управління, яке б сприяло підвищенню ефективності діяльності підприємств в умовах ринкової економіки.

При цьому слід зауважити, що стратегії, яка б була універсальною для всіх підприємств, не існує, так само як і не існує єдиного універсального стратегічного плану діяльності підприємства. Процес розробки стратегії для кожного підприємства є унікальним, тому що залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, його потенціалу, поведінки конкурентів, а також стадії життєвого циклу, на якому воно перебуває в певний момент свого функціонування.

Моделі процесу стратегічного управління підприємством на окремій стадії життєвого циклу являють собою різний ступінь агрегування і дезагрегування окремих складових, залежно від приналежності до тієї чи іншої наукової школи. Найбільш поширеними є моделі Джона Л. Томпсона, Фреда Р. Девіда, В.С. Єфремова та ін. Модель стратегічного менеджменту Джона Л. Томпсона складається із таких елементів, як стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, моніторинг та оцінка. Фред Р. Девід пропонує розглядати модель стратегічного управління як ланцюжок взаємозалежних елементів: зовнішній і внутрішній аудит, встановлення і розвиток місії, формулювання стратегії, реалізація й оцінка стратегії. В.С. Єфремов розглядає цю модель як вихідний пункт, бізнес-ідею підприємства, на основі якої розробляються цільові настанови організації.

Якщо розглядати стратегічне управління підприємством як сукупність циклічних дій, пов'язаних із виявленням проблем, пошуком та організацією виконання прийнятих рішень, нагальною проблемою стає дослідження впливу періоду життєвого циклу підприємства на стратегічне управління.

Мета нашої статті полягає у висвітленні результатів оцінювання періоду життєвого циклу як інструмента стратегічного управління підприємством і обґрунтуванні їхньої взаємообумовленості.

Концепція життєвого циклу підприємства (ЖЦП) заснована на біологічній аналогії з життєвим циклом живого організму й одержала свій розвиток протягом останніх декількох десятиліть. Основне призначення концепції – пояснення змін, які відбуваються на підприємстві із часом. Стадія життєвого циклу являє собою широкий набір різних характеристик організаційної діяльності.

Увесь цикл перебування підприємства на ринку можна розділити на кілька стадій: народження, дитинство, юність, рання зрілість, зрілість, старіння [1, с. 574; 2, с. 199]. Основним критерієм визначення стадії життєвого циклу підприємства є часовий критерій (починаючи з року реєстрації підприємства) [1, с. 575-576]. Оцінка життєвих періодів діяльності підприємства з позиції стратегічного управління прибутком показує, що воно має за період з народження до зрілості забезпечити досягнення максимального прибутку і створити, як наслідок, створити передумови для його відродження на новому витку розвитку [3, с. 183].

Оскільки особливості кожного періоду ЖЦП потребують розробки різних стратегій управління підприємством, то стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність взаємозалежних управлінських процесів. Ці процеси логічно впливають один з іншого. Однак існує стійкий зворотний зв'язок і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їхню сукупність. У цьому полягає важлива особливість структури стратегічного управління.

Загальна стратегія підприємства й періоду його життєвого циклу тісно взаємопов'язані. Сутність такого взаємозв'язку полягає в тому, що управління ЖЦП відбувається відповідно до обраної стратегії підприємства та заходами з її реалізації. Водночас вибір загальної стратегії підприємства залежить від його життєвого циклу, що характеризується низкою показників, які відображають внутрішній стан підприємства з урахуванням впливу зовнішніх факторів. Для розробки практичних рекомендацій з вибору стратегії розвитку підприємства визначаються головні цілі й завдання щодо їхнього досягнення в кожному періоді життєвого циклу підприємства, подані в таблиці 1.

Підприємства зароджуються, розвиваються, домагаються успіхів, слабшають і зрештою припиняють своє існування. Деякі з них існують довго, жодне не живе без змін. Нові підприємства формуються щодня. У той же час щодня сотні підприємств ліквідуються назавжди.

З таблиці 1 видно, що від періоду до періоду ЖЦП змінюється головна мета підприємства, основні завдання й вся система його стратегічного управління. При цьому, залежно від того, на якому етапі або періоді свого існування перебуває підприємство, змінюється його базова стратегія управління (рисунок 1).

Період піднесення охоплює стадії народження, дитинства та юності й характеризує вихід підприємства на ринок, збільшення обсягів діяльності й прибутку.

Таблиця 1 – Обумовленість мети й завдань підприємства періодами його життєвого циклу

Стадії життєвого циклу	Головна мета підприємства	Основне завдання
Народження	Виживання	Вихід на ринок
Дитинство	Короточасний прибуток	Зміцнення становища на ринку
Юність	Прискорене зростання обсягів продажу і прибутку	Захоплення своєї частини ринку
Рання зрілість	Постійне зростання обсягів діяльності	Диверсифікованість діяльності (освоєння додаткових напрямків діяльності)
Зрілість	Формування іміджу підприємства й збалансоване зростання	Зміцнення становища підприємства на освоєному ринку
Старіння	Збереження позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності

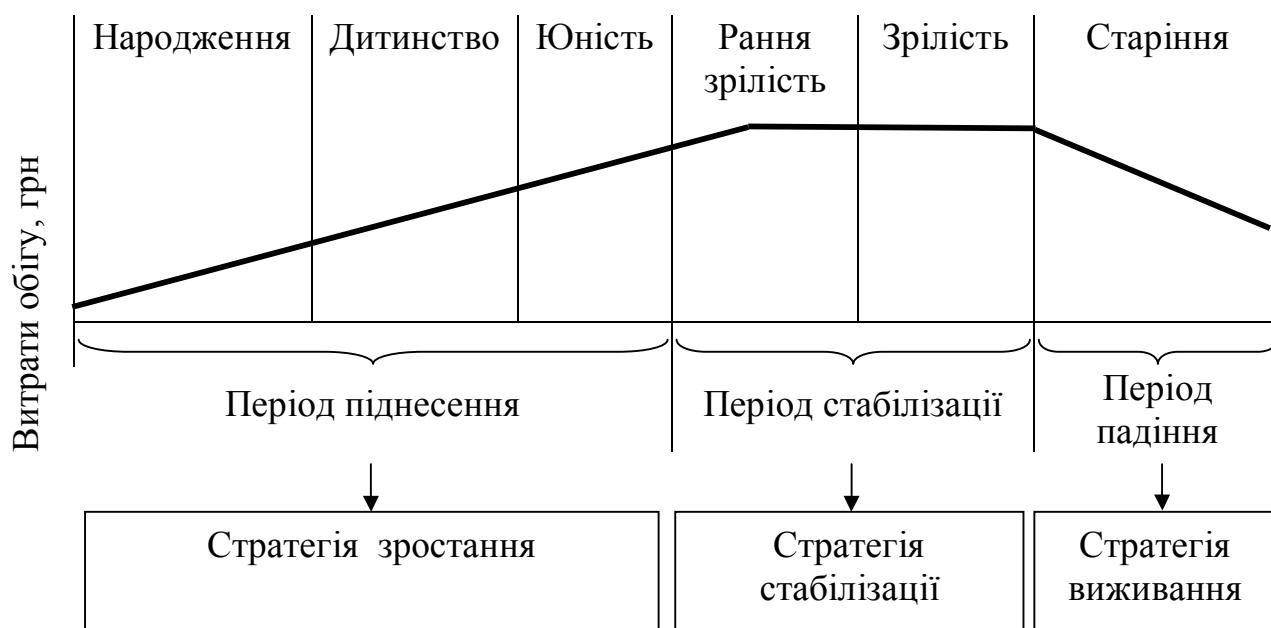


Рисунок 1 – Обумовленість стратегічного управління періодам життєвого циклу підприємства

Рентабельність роботи підприємства перебуває у функціональній залежності від обсягу реалізації продукції. Отже, підприємство мусить мати мінімальний обсяг ресурсів для забезпечення беззбиткової роботи. Період стабілізації охоплює стадії ранньої зрілості й зрілості та спрямований на забезпечення збалансованості між поточним конкурентним статусом підприємства й рівнем використання виробничих потужностей. Період падіння збігається зі стадією старіння й спрямований на збереження позицій на ринку.

Основним джерелом прибутковості більшості підприємств є прибуток від реалізації та інші операційні доходи. Однак значимість цих джерел змінюється

залежно як від мети і умов діяльності підприємства на споживчому ринку, так і від періоду життєвого циклу, в якому перебуває підприємство. Підприємства, яким притаманний період піднесення, як правило, мають негативний прибуток від реалізації, які за рахунок інших операційних доходів покривають свої збитки від операційної діяльності. Оскільки підприємства цієї групи не здійснюють фінансову діяльність і рідко одержують інші доходи та зазнають інших витрат, то результативність їхньої операційної діяльності має для них вирішальне значення. При цьому у цій групі підприємств спостерігається збільшення збитку від реалізації. Це пов'язано з тим, що головною метою підприємств, які перебувають у періоді піднесення, є одержання короткострокового прибутку і зміцнення позицій на споживчому ринку для забезпечення прискореного зростання обсягу продажу і прибутку в майбутньому.

Підприємство «Сільгосптехніка» було створено в 1997 році. На цей час воно перебуває, відповідно до його життєвого циклу (рисунк 2), на стадії зростання, для якої характерним є постійне збільшення обсягів продажу, прибутку, капіталу, завоювання ринків збуту.

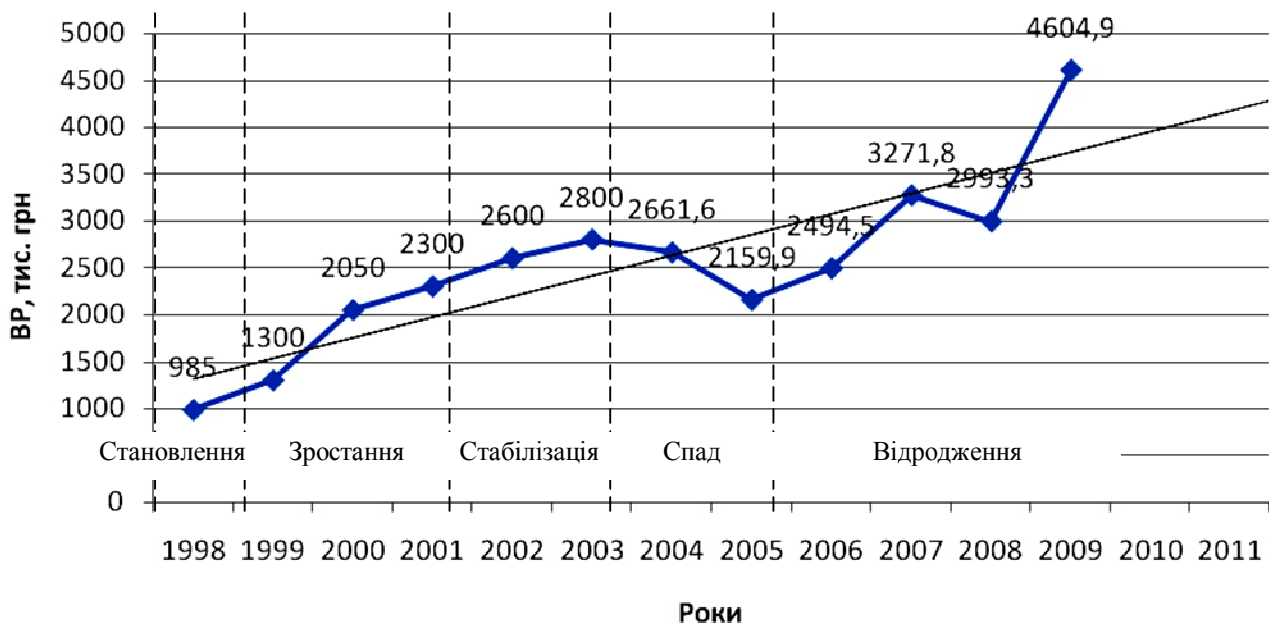


Рисунок 2 – Життєвий цикл підприємства «Сільгосптехніка»

З рисунка 2 видно, що 1997 рік є початком зародження підприємства. Головним напрямком діяльності підприємства «Сільгосптехніка» є продаж та здавання сільськогосподарської техніки в оренду. Стадію зростання в 1999-2002 рр. можна пояснити тим, що в ці роки в Україні швидкими темпами розвивалося сільське господарство. Так, за даними Державного комітету статистики України, у 1998 році сільськогосподарське виробництво в Україні формувало 16-22% національного доходу України. В свою чергу, підприємства, які займалися господарською діяльністю у цій галузі, є головними споживачами продукції підприємства. Отримані прибутки від господарської діяльності надали змогу розширити виробництво. До того ж, на підприємстві відбулася зміна великої част-

ки управлінського персоналу, завдяки чому були створені необхідні умови стимулювання для робочого персоналу, що підвищило темпи реалізації продукції.

У 2003-2004 рр. з'являється більша кількість конкурентів на ринку, тому обсяги виробництва підприємства перестали так швидко зростати, а стали більш-менш стабільними. До того ж у цей період спостерігається спад у галузі сільського господарства. Так, за даними Державного комітету статистики України в 2003 році валова продукція сільського господарства в Україні, у порівнянних цінах 2000 року, зменшилася з 21,2 млрд грн до 18,8 млрд грн, що становить 11,3%. У 2004-2006 рр. підприємство починає розробку нової технології виробництва товару, який підприємство раніше ще не виробляло. На це потрібні були великі кошти для проведення досліджень та розробок. У 2007 р. підприємство прийняло рішення про диверсифікацію власного виробництва і почало виготовляти лічильники палива для сільськогосподарської техніки за попередніми розробками. Підприємство позиціонується на виробництві продукції високої якості та середньої ціни на неї. Враховуючи життєвий цикл підприємства, можна сказати, що, починаючи з 2004 р., спостерігалось різке падіння обсягів продажу товарів та фінансова нестабільність. Тобто підприємство було не у змозі розвиватися далі на існуючому ринку з тим же самим продуктом. Саме ці фактори для керівників підприємства стали причиною перегляду існуючої стратегії.

Враховуючи наявний потенціал підприємства, керівництво прийняло рішення почати розробку нової технології виробництва специфічного продукту – лічильників палива для сільськогосподарської техніки. Таким чином, була обрана стратегія центральної диверсифікації, яка базувалася на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нового продукту, на основі вже існуючих у бізнесі цієї галузі.

Таким чином, підсумовуючи вище викладене, можна зробити такі **висновки**.

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність взаємозалежних управлінських процесів, кожний з яких має свої характерні ознаки та особливості залежно від того, на якому періоді життєвого циклу перебуває підприємство.

Оскільки основною метою стратегічного управління підприємством в умовах ринкових форм господарювання є одержання прибутку, то саме оцінка життєвих періодів діяльності підприємства показує, що за період з народження до зрілості воно має забезпечити досягнення максимального прибутку і, як наслідок, створити передумови для його відродження на новому витку розвитку.

Перспективами подальших наукових досліджень є розробка теоретичних та методичних підходів до визначення механізмів впливу особливостей діяльності підприємства в певний період життєвого циклу на процеси стратегічного планування як складової стратегічного управління.

Література

1. Маркетинг менеджмент: науч. издание / Под ред. Л.В. Балабановой. – Донецк: ДонГУЭТ, 2001. – 594 с.

2. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 2-ге вид., виправл. і доп. – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 400 с.
3. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / М.В. Володькина. – К.: Заня Прес, 2002. – 149 с.
4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: [пер. с англ.] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, 1998. – 576 с.