

Барановский А. Г., к.э.н.

доцент

Тренихин А.П., к.э.н.

доцент

ГУВПО «Белорусско-Российский университет»

Беларусь, г. Могилев

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ). ЧАСТЬ 1. ЭВОЛЮЦИЯ ПОНЯТИЯ

В статье рассмотрена эволюция представлений о жизненном цикле организации. Отмечается, что на смену традиционного представления о конечности жизненного цикла предприятия приходит концепция не предполагающая предопределённости его упадка и ликвидации. В рамках стратегического управления развитием организации возможны неоднократные этапы её обновления и роста. Положения статьи иллюстрированы 11-ю таблицами и 9-ю рисунками.

Ключевые слова: организация, предприятие, жизненный цикл, эволюция, устойчивость кампаний, подходы к жизненному циклу, стадии развития, стадии и этапы жизненного цикла, стратегический менеджмент, возрождение предприятия.

1. Почему важно понятие жизненного цикла предприятия?

Согласно официальной американской статистике около 40% компаний, составляющих 19 лет тому назад список Fortune 500, в наши дни больше просто не существует. Из списка Fortune 500, опубликованного в 1970 году, в наши дни исчезло 60% компаний по причине их поглощения или просто распада и выхода из бизнеса (см. рис. 1). Из 12 самых процветающих в 1900 году компаний-гигантов, по которым тогда рассчитывался индекс Доу-Джонса, сегодня существует только General Electric.



Рисунок 1. - Судьба компаний, входящих в список Fortune 500 [1].

Где сегодня, например, такие корпорации как *Wang u Amstrad* – организации-пионеры компьютерного бизнеса? Куда делась организационная независимость британских автогигантов – *Rolls Royce u Jaguar*? Их больше нет и, к сожалению, аналогичных примеров бесчисленное множество [1]. В 2012 г. объявила о банкротстве процветающая двумя десятилетиями ранее компания Кодак.

Почти половина всех вновь создаваемых компаний закрывается максимум через 10 лет. Самые известные корпорации работают ненамного дольше – в среднем 40 лет. Однако в мире *есть около 40 предприятий, существующих столетиями*. Это, например, Daimaru, DuPont, Hudson's Bay Company [2].

Люди хотят стабильности. В сохранении предприятия заинтересованы как его владельцы, так и персонал. Но рыночная среда изменчива, в постоянно изменяющемся мире нужно уметь ходить по палубе корабля, который плывет в бушующем море [3].

Специалисты выделяют четыре признака устойчивых компаний: 1. Чувствительность к среде, 2. Сплочённость команды, 3. Терпимость к нестандартности и стандартным подходам, 4. Консерватизм в финансах [3].

Стремление предупредить упадок предприятия и найти способы его (предприятия) сохранения и обуславливает важность исследования такого понятия как жизненный цикл организации.

2. Предприятие как носитель жизненного цикла

Экономика и ее объекты (отрасли, предприятия) относятся к смешанным системам, в которых присутствуют составные части как живой природы (человек), так и неживой природы (средства производства).

«Экономические организации - это искусственно созданные системы, в рамках которых и посредством которых люди взаимодействуют друг другом, реализуя индивидуальные и коллективные цели» [5].

Предприятие как носитель жизненного цикла – это искусственно созданная хозяйственная структура, являющейся открытой системой, которая используя поступающие на входе ресурсы, осуществляет экономическую деятельность, получая на выходе произведенную продукцию.

В эволюционном развитии науки «Экономика предприятия» термин «*предприятие*» претерпел следующие изменения (табл. 1):

Таблица 1 – Эволюция понятия предприятие

Период времени	Принятая трактовка предприятия
до 30-х год XX века	<i>механизм</i> , главная функция которого достижение максимальной прибыли с помощью административно - командного руководства, неограниченной власти собственников и пассивной роли исполнителей (винтиков) “механизма”.
с 30-х до 60 годов. XX века	<i>организм</i> , главной функцией которого является выживаемость, получение прибыли как сопутствующее средство и зарождающаяся функция социальной ответственности
после 50-х годов XX века	<i>организация</i> , как целенаправленная подсистема общества, обладающая своей внутренней целью, и имеющая социально-экономическую и экологическую ответственность, самовыражение и имидж, а также атрибут развития наподобие развития личности.

Предприятие - это обособленный имущественный комплекс, объект гражданских прав, обладающий социально - экономической общностью и производственно - техническим единством, и осуществляющий выпуск и реализацию полезных товаров и услуг. При этом, предполагается соблюдение законности, обеспечение безопасности жизнедеятельности персонала, заинтересованность в конечных результатах и ответственность по обязательствам. Предприятие как субъект хозяйствования имеет статус юридического лица.

Предприятие как организм и организационная система становится более жизнеспособным, если его строение (внутренняя структура) соответствует условиям функционирования и дальнейшего его развития. Поэтому « ... стратегия организации и ведения дел может иметь не менее важное значение для успеха фирмы, чем технология, уровень издержек и спрос. Еще одна важная черта добивавшихся успеха организаций это присущая им тенденция к передаче полномочий по принятию решений в руки тех, кто владеет информацией» [5, с.41].

«Рост масштабов деятельности и усложнение предприятия превысили способности собственников непосредственно управлять им, ... возникла необходимость привлечения профессионалов-менеджеров и специалистов, а

также создания информационной системы и системы отчётности для того, чтобы руководить деятельностью, контролировать и оценивать результаты работы предприятия, обосновывать и реализовывать стратегии его развития» [6, с.299].

В соответствие с диалектикой развития любая организация – это открытая социально-экономическая система, которая зарождается, развивается, добивается успехов, ослабевает и прекращает свое существование либо переходит на новую ступень развития.

3. Жизненный цикл предприятия (общая характеристика)

Модель жизненного цикла является одним из известных инструментов, используемых для описания процесса развития любой экономической системы. На основе модели жизненного цикла можно проанализировать отдельные факторы, влияющие на организационную эффективность. Разнообразие видов жизненного цикла позволяет анализировать изменения, происходящие на различных уровнях управления промышленным предприятием.

Жизненный цикл организации (предприятия) один из важнейших в системе жизненных циклов экономических объектов, количество которых по данным авторов этой статьи достигает трёх десятков [4].

Пожалуй, одним из первых жизненных циклов в экономической литературе была концепция жизненного цикла продукта (товара).

«Концепция жизненного цикла продукта была предложена в 1965 г. Т. Левитом. В ней были определены системные связи таких понятий как сбыт продукта, прибыль, потребитель, конкурент, стратегия маркетинга с момента поступления товара на рынок до его снятия с рынка» [17, с.20].

На основе и по аналогии с жизненным циклом товара разработана и концепция жизненного цикла организации (предприятия).

Одной из самых ранних моделей жизненного цикла предприятия явилась модель предложенная А. Даунсом в книге «Движущие силы роста» (1967 г.) С учётом мнений правительственных чиновников. А. Даунс выделил три основных стадии роста и развития предприятия (табл. 2).

Таблица 2 – Стадии развития предприятия по А. Даунсу

№	Стадия	Содержание
1	борьба за автономию	возникает до формального рождения предприятия или сразу же после него и характеризуется стремлением обрести законность и необходимые из окружающей среды ресурсы для достижения «порога выживания»;
2	стремительный рост	включает быстрое расширение, где подчеркивается инновационность и креативность в развитии;
3	замедление	характеризуется уточнением и формализацией правил и процедур.

В целом эта модель представляет развитие правительственных предприятий от установления обоснованности их существования к инновациям и расширению, а впоследствии к формализации и контролю [8].

Лапко К.С. , Муратова Е.В. составили следующую таблицу, характеризующую развитие теории жизненного цикла предприятия (табл. 3):

Таблица 3 - История развития подходов к жизненному циклу [8].

Автор	Название концепции	Год создания
А. Даунс	Движущие силы роста	1967
Г. Липпитт и У. Шмидт	Управленческое участие	1967
Б. Скотт	Стратегия и структура	1971
Л. Грейнер	Этапы развития и кризисы роста организации	1972
У. Торберт	Ментальность членов организации	1974
Ф.Лиден	Функциональные проблемы	1975
Д.Кац и Р.Кан	Организационная структура	1978
А.И. Адизес	Теория жизненных циклов организации	1979
Дж. Кимберли	Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой	1979
Р.Куинн и К. Камерон	Интегративная модель	1983
Д. Миллер и П. Фризен	Траектории развития организации	1983

В настоящее время общепринятой является следующая традиционная формулировка понятия жизненный цикл организации (предприятия).

Жизненный цикл организации – совокупность последовательных стадий развития, которые проходит организация (предприятие) за период своего существования. В основе теории жизненных циклов организации лежит аналогия с биологическими объектами. Как правило, в жизненном цикле организации выделяют четыре стадии (этапа): 1) создание, зарождение или становление; 2) рост; 3) зрелость; 4) старость, спад, упадок или смерть (ликвидация).

Жизненный цикл организации (предприятия, фирмы) — совокупность стадий (этапов) развития, которые проходит фирма за период своего существования.

Эта теория рассматривается в рамках менеджмента и подразумевает прохождение организацией нескольких этапов развития (аналогия с живыми существами): становление, рост, зрелость, смерть. Но последний этап не совсем применим к организации, так как *не всякое искусственное создание обязательно должно умереть*.

С учётом этого цикл имеет следующий вид: 1) зарождение и становление, 2) рост, когда фирма активно заполняет выбранный ею сегмент рынка,

3) зрелость, когда фирма пытается сохранить имеющуюся долю рынка под своим контролем и 4) старость, когда фирма быстро теряет свою долю рынка и вытесняется конкурентами. В дальнейшем организация либо ликвидируется, либо вливается в более крупную, либо разбивается на

более мелкие организации, которые в зависимости от ситуации могут оказаться на стадии роста или зрелости (реже — других стадиях). Возможен также вариант адаптации предприятия к новой конкурентной среде, его реорганизации и смены сферы деятельности. На рис. 2 показано содержание основных функций предприятия на всех этапах его жизненного цикла в рамках традиционной трактовки этого понятия. Однако, при этом показана также возможная альтернатива этапу упадка – реинжиниринг бизнеса, как отражение современных подходов.



Рис 2 – Обобщённая концепция жизненного цикла предприятия.

Концепция жизненного цикла предприятия отражает закономерности повторяющихся циклов его развития и упадка, а также возможность его эволюционного совершенствования.

4. Основные современные трактовки жизненного цикла предприятия

В таблице 3 (стр. 6) Лапко К. С. и Муратова Е. В. показали историю развития подходов к жизненному циклу с 1967 по 1983 годы, включив в неё сведения о 11 авторах. Между тем исследование вопроса продолжается. В настоящей статье рассмотрены подходы Адизеса И. и Грейнера Л., упомянутые в таблице 3, а также работы других авторов, чтобы выявить современную концепцию жизненного цикла предприятия. Следует отметить, что в статье сохранено деление жизненного цикла на стадии или этапы, которого придерживаются авторы соответствующих подходов.

4.1. Жизненный цикл предприятия по И. Адизесу.

Эволюция предприятий или, говоря по-другому “бизнес-систем”, является одной из слабоизученных областей теоретического менеджмента в силу уникальности и неповторимости каждого из них. В работах американского исследователя И. Адизеса представлена интересная модель “жизненного цикла предприятий”. В этой модели **стадии развития предприятия называются по ассоциации с растущим человеком** — “рождение”, “детство”, “зрелость” и т.д. (рис. 3). Весь цикл жизни предприятия разделен на две части — рост и старение. Таким образом, согласно Адизесу И., любое предприятие обречено на старение и умирание. В то же время история знает большое количество примеров, когда компании

умудряются существовать столетиями, и не только “жить”, но и находить новые возможности для развития, обретения молодости и новых сил.

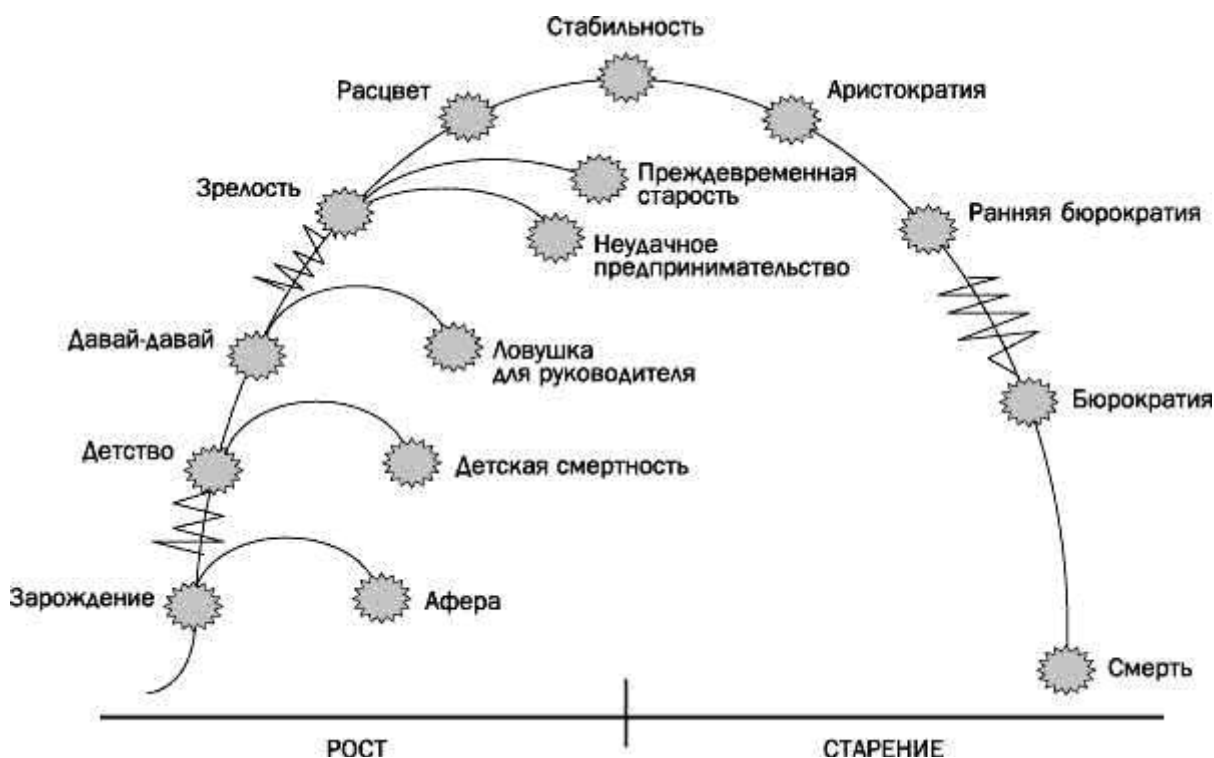


Рис.3 - Стадии жизненного цикла предприятия. [9].

В таблице 4 приведена характеристика развития предприятия по стадиям роста в жизненном цикле.

Таблица 4 - . Характеристика стадий роста предприятия.

Стадия	Характеристика
Зарождение (Courtship)	Предприятие еще не существует физически, но энтузиазм и бизнес-идея относительно его будущего уже возникли. Основатель (или основатели) закладывает “теоретический” фундамент будущей организации, он пытается “продать” идею о ее будущем успехе.
Младенчество (Infancy)	На данной стадии внимание перемещается от идей и возможностей к результатам производства - удовлетворению потребностей, ради которых предприятие создается.
Давай-давай” - стадия быстрого роста (Go-go)	Как только достигается стадия, когда идея начинает работать, т.е. преодолевается нехватка денежных средств и уровень продаж постоянно растет, создается впечатление, что компания не только выжила, но даже процветает. Это часто делает основателя и организацию самонадеянными и самоуверенными. Чтобы выжить, организация не должна гнаться за любой возможностью, а четко определять, чем не следует заниматься.
Юность (Adolescence)	На этой стадии развития организация получает свое второе рождение. Если на стадии младенчества она появляется физически, то на стадии юности она перерождается духовно. Это более длительный и болезненный процесс. Отличительной чертой поведения организации на этом этапе являются конфликты и противоречия. Трудность перехода определяется необходимостью одновременного решения трех задач: делегирования полномочий, изменения системы руководства, смещения целей.

Расцвет (Prime)	<p>Что такое расцвет? Это оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью.</p> <p>Основные черты организации на стадии расцвета:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наличие систем служебных обязанностей и организационной структуры; - институционализированы перспективы развития и творчество; - ориентация на результат, организация удовлетворяет потребности клиентов и т. п. [10].
-----------------	--

В таблице 5 охарактеризованы **стадии старения** предприятия.

Таблица 5 - Характеристика стадий старения предприятия.

Стадия	Характеристика
Стабилизация	<p>Фаза стабилизации является первой стадией старения в жизненном цикле организации. Компания еще сильна, но уже начинает терять гибкость. Происходит потеря духа творчества, сокращаются инновации и уже не поощряются изменения, которые и привели ее к расцвету. Как только уменьшается гибкость, организация становится зрелой. Она по-прежнему ориентирована на результат и хорошо организована и управляема, однако в ней возникает меньше конфликтов, чем на предыдущих этапах. В таких организациях существует повышенная привязанность и доверие к прошлому. В то же время организация обычно достигает стабильной позиции на рынке. Это развивает чувство безопасности, которое может быть безосновательным в длительной перспективе.</p>
Аристократизм (Aristocracy)	<p>Для этой стадии жизненного цикла организации характерны следующие признаки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - деньги тратятся на укрепление системы контроля, страхования и обустройство; - акцент в деятельности компании переносится на то, как делаются вещи, а не что делается и почему; - существуют традиции, входит в обычай формализм в одежде и обращении; - отдельные лица еще заботятся о жизнеспособности организации, однако, в коллективе воцаряется принцип "не гони волну"; и т. п.
Ранняя бюрократизация (Early bureaucracy)	<p>Для данной стадии типичные черты организационного поведения таковы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - акцент делается на том, кто вызывает проблемы, а не на том, что по этому поводу следует предпринять (действует принцип: нет человека нет проблемы); - в организации существует множество конфликтов; - потребитель превращается в надоедливую муху.
Бюрократизация (Bureaucrasy)	<p>На этом этапе компания не создает необходимых ресурсов для самосохранения.</p> <p>Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Нет ориентации на результат, нет склонности к изменениям, нет работающей команды, но существует система, правила, предписания и процедуры.</p> <p>Существует бессмысленный контроль.</p>
Смерть (death)	<p>Смерть организации происходит тогда, когда ей уже никто больше ничего не поручает. Смерть может наступить не мгновенно, если ее поддерживает по каким-то политическим причинам государство. Это</p>

	может быть желание сохранить рабочие места и т.д. Но если компания полностью зависит от клиентов, смерть наступает быстро, поскольку клиенты отворачиваются от нее. [10].
--	---

4.2. Жизненный цикл по Смирнову Э. А.

Этот вариант жизненного цикла во многом аналогичен варианту Адизеса И. , однако не предусматривает исчезновение предприятия как итог изменения состояний предприятия. Напротив, цикл заканчивается этапом его возрождения п (табл. 6) [12].

Таблица 6 – Этапы ЖЦО согласно Смирнову Э. А.

Этап	Характеристика этапа
Рождение	связан с необходимостью удовлетворения интересов потребителей, поиском и занятием свободной рыночной ниши. Главной целью организации на данном этапе является выживание. Характерным является небольшое количество партнеров, особое значение придается инновациям.
Детство	для этапа характерна высокая степень риска; в этот период происходит несоизмеримый по сравнению с ростом потенциала рост организации. На этом этапе большинство организаций терпят крах из-за неопытности и некомпетентности менеджеров. Основной задачей организации на данном этапе является укрепление своих позиций на рынке, главной целью - кратковременный успех и обеспечение бурного роста.
Юность	период перехода от менеджмента, осуществляемого небольшой командой единомышленников к дифференцированному менеджменту с использованием простых форм финансирования, планирования и прогнозирования. Главной целью организации является обеспечение ускоренного роста и полный захват своей части рынка, интуитивная оценка риска уже недостаточна. Организация нуждается в узкоспециализированных специалистах.
Зрелость	данный этап связан с проникновением организации в новые сферы деятельности (диверсификация). В этот период активно зарождается бюрократизм в управлении, т.к. руководитель обычно удовлетворен логичностью системы управления, поэтому его интерес к обновлению и децентрализации снижается. Приоритет отдается опытным администраторам, а талантливые специалисты заменяются послушными.
Старение	характеризуется бюрократией на всех этапах управления, гибелью новых идей. Главной задачей организации на данном этапе является борьба за выживание и стабильность.
Возрождение	в организацию приходит новая команда менеджеров, которая начинает заниматься реструктуризацией системы управления. В руководстве появляется лидер. Главной целью является оживление организации.

4.3. Жизненный цикл по Мильнеру Б. З.

Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация и насколько выбранный стиль руководства соответствует этому

этапу. Один из вариантов деления жизненного цикла организации на соответствующие этапы предусматривает выделение этапов развития предприятия: предпринимательства, коллективности, формализации (табл. 7 и рис. 4):

Таблица 7 – Этапы ЖЦ предприятия по Мильнеру Б. З.

Этап	Содержание этапа
Предпринимательство	Организация находится в стадии становления. Цели еще нечеткие, творческий процесс протекает свободно. Продвижение к следующему этапу требует обеспечения ресурсами.
Коллективность	Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа. Формируется миссия. Коммуникации и структура в рамках организации остаются в сущности неформальными.
Формализация и управление	Структура стабилизируется, вводятся правила, определяющие процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Вырастает роль высшего руководства, процесс принятия решений становится более взвешенным. Роли уточнены, и выбытие членов организации не вызывает серьезной опасности.
Выработка структуры	Организация увеличивает выпуск своих продуктов и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития;
Упадок	В результате конкуренции, сокращающегося рынка сбыта организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию и услуги. Увеличивается потребность в работниках, кто обладает наиболее ценными специальностями.

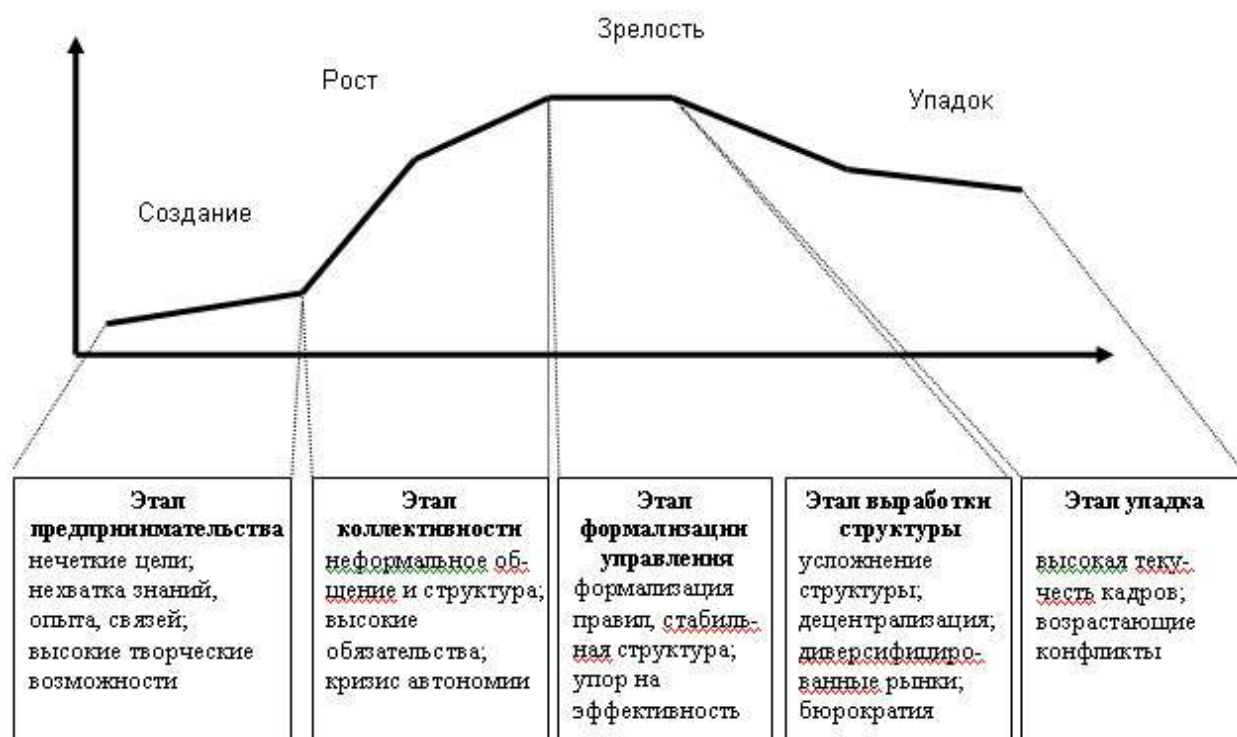


Рис. 4 - . **Жизненный цикл** организации. [13].

Руководство организации, очевидно, должно своевременно выявить приближение этапа упадка и принять своевременные упреждающие меры, чтобы сохранить свои позиции на рынке и противодействовать конкуренции. Предприятие должно для этого поддерживать имеющиеся и создавать новые конкурентные преимущества.

4.4. Эволюционная теория жизненного цикла предприятия.

Другие исследователи систем управления пытались сформулировать некую “эволюционную” теорию, позволяющую объяснить, например, столетия жизни швейцарских часовых предприятий. Наиболее удачной работой в этом направлении являются исследования американца Л. Грейнера. В результате его исследований в 1972 году на свет появилась Теория трансформаций систем управления. Ее суть состояла в известной диалектической концепции “перерастания количества в качество”. Иначе говоря, Л. Грейнер предположил очевидную вещь: **с ростом организации требования к системе управления меняются, а, следовательно, и сами системы управления должны претерпевать изменения**. Если же системы управления не изменяются в соответствии с требованиями бизнеса, то предприятие ждут неминуемые кризисы. За 30 лет своего существования теория Л. Грейнера не встретила какой-либо серьезной критики в силу своей очевидности (табл. 8).

Таблица 8 – Трансформации системы управления предприятием по Л. Грейнеру

Объекты управления	Характеристика стадий ЖЦО
Управление бизнес-идеями	т.е. стадия создания бизнеса. Отцы-основатели, заимев (придумав, украв, и т.д.) некую идею, которая им кажется коммерчески перспективной, начинают реализовывать ее. При этом “все делают все”, нет разделения по “зонам ответственности”, нет начальников и подчиненных, большинство вопросов решается коллегиально (группой), фактически — идеальный вариант анархии.
Управление функциями	стадия формализации и построения структур. Собственных знаний у основателей не хватает, и требуемые для развития и существования организации функции начинают выполнять наемные специалисты. Формируются “зоны ответственности”, “колодцы власти” и т.д. Эта стадия развития бизнес-системы характеризуется так называемым “механистическим” подходом к управлению, построенному на линейно-функциональном принципе.*
Управление процессами	стадия делегирования и диверсификации. Суть систем управления на этой стадии — объединение персонала по признаку результата деятельности**.
Управление сетями	стадия координации. Фактически — это такое же управление процессами, как и на предыдущей стадии, только на более высоком уровне развития***.

Управление нематериальными активами	стадия синергии и сотрудничества. На этой стадии управление переходит в иную фазу — в создание альянсов и управление нематериальными активами, т.е. интеллектуальной собственностью. Суть в том, что если система продолжает успешно существовать и эволюционно дошла до этой стадии, то это значит, что бизнес-идея, имидж, брэнд и наработанные “ноу-хау” исключительно эффективны. На этой стадии выбираются те активы, которые наиболее удобны в управлении и коммерчески стабильны.****
<p>* Примеров стадии управления по функциям огромное количество. Достаточно сказать, что практически все предприятия на территории СССР, да и само государство управлялось именно по линейно-функциональному принципу. Эффективность такой системы в рыночных условиях (когда “каждое предприятие само за себя”) ограничена, что подтверждается крайне тяжелым состоянием подавляющего большинства предприятий, управляемых “красными директорами”.</p> <p>**Типичный пример процессного управления — заводской цех. В цехе трудится большое количество сотрудников, выполняющих разнообразные функции — от начальника цеха до рабочих различных специальностей. Объединены они результатом — изделием, получаемым на выходе из цеха. Каждый несет ответственность за свой участок (делегирование), управление распределено по различным видам работ, в сумме которых появляется некий общий результат (диверсификация). Такое управление теоретически было описано еще в 1952 году Питером Друкером в виде концепции “управления по целям”.</p> <p>*** Типичный пример — “Газпром”, контролирующий товарно-материальные потоки своих “дочек”, но не вмешивающийся в технологии и системы управления на местах.</p> <p>****Типичные примеры — компании Benetton, McDonalds, Reebok и многие другие. Они не занимаются самостоятельным производством и продажами, а иногда, как Benetton, и не занимаются разработками. Практически все операции по созданию потребительской ценности, т.е. того, за что потребитель платит деньги, такие компании отдают на подряд сторонним организациям (аутсорсинг). Сами они управляют именем (брендом), имиджем и технологиями. С точки зрения Теории фазовых трансформаций бизнеса, эта стадия является на настоящий момент высшей стадией развития коммерческого предприятия.</p>	

Тем не менее, сотрудники фирмы БКГ менеджмент консалтинг нашли недостатки этой теории и, доработали её и представили на суд общественности свою Теорию фазовых трансформаций бизнеса - ТФТБ.

Суть ТФТБ сводится к наличию пяти основных стадий развития систем управления (при этом делается допущение, что бизнес-идея, заложенная в основу бизнеса, настолько хороша, что компания постоянно развивается и растет):

В основе ТФТБ лежит постулат перехода накопленного количества компетенций (знаний, навыков, умений) бизнес-системы в новое качество системы управления. Точки перехода определяют время и условия возникновения возможных кризисных ситуаций, требующих изменений в подходах к управлению предприятием. С точки зрения ТФТБ, эти кризисы могут быть определены как кризисы компетенций, координации, контроля, бюрократии и бизнес-идей (рис. 5).

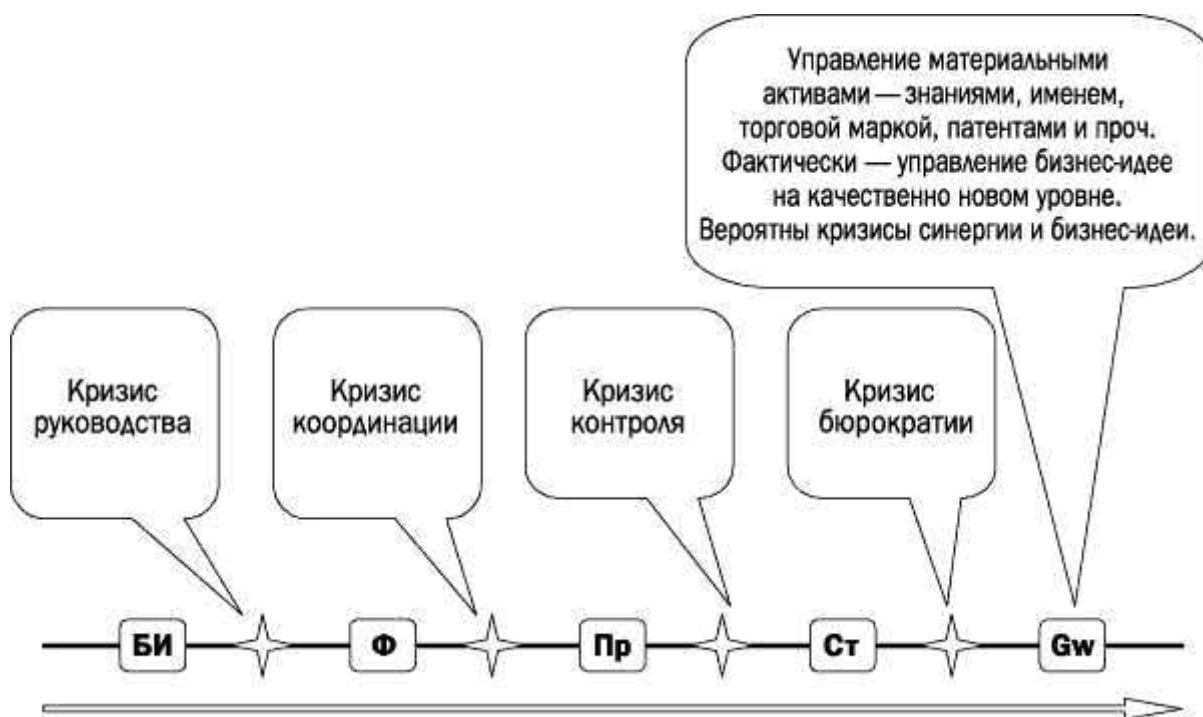


Рис. 5 - Кризис организаций по ТФТБ [9].

В таблице 9 приведена характеристика кризисов в управлении предприятием.

Таблица 9 - Кризисы в управлении предприятием.

Этапы (кризисы)	Характеристика кризисов
Компетенций	Развитие бизнес-идеи по мере роста системы требует привлечения специальных знаний, умений и навыков. Это ведет к привлечению профильных специалистов и построению функциональных структур. Суть кризиса — в нехватке знаний у основателей, психологической неприемлемости ими необходимости разделения ветвей власти по функциональному признаку. Выход из кризиса — группировка работ по признаку предмета деятельности, т.е. по функциям (финансы, бухгалтерский учет, планирование, маркетинг, кадры и т.д.)
Координации	Функциональные “колодцы” власти начинают напоминать “башни из слоновой кости”, их руководители превращаются в “экспертов”, окруженных многочисленной группой помощников. Горизонтальные связи между “башнями” рушатся, информационные потоки переключаются непосредственно на “эксперта”, который трансформирует их вышестоящему руководителю для принятия решений. Поток информации к руководителю возрастает лавинообразно, наступает паралич власти. А эффективность компании начинает резко падать. Выход из кризиса — сознательное формирование систем процессного управления, нацеленных на достижение результата (диверсификация, делегирование полномочий и управление по результатам или целям), Иначе говоря — реинжиниринг бизнес-процессов.
Контроля	Дальнейшее развитие бизнес-системы приводит к усложнению информационных потоков, в том числе использующихся для контроля. Выход - для упрощения управления разросшейся системой требуется

	перейти к “сетевому управлению”, делегируя подавляющее число управленческих полномочий на места, но сохранив за корпоративным центром контроль за товарно-материальными и денежными потоками системы.
Бюрократии	Дальнейший рост и развитие бизнес-системы вызывает существенный рост непроизводительного бюрократического механизма, контролирующего сетевую структуру и определяющего направления инвестиционной активности корпоративного центра. Бюрократический аппарат начинает существовать ради собственных целей, отличных от целей бизнес-системы. Дальнейшее централизованное управление огромным объемом активов становится практически невозможным. Выход – с точки зрения собственников, эта проблема должна решаться за счет оптимизации портфеля активов, управляемых корпоративным центром. При этом а priori выясняется существенное превосходство нематериальных активов — патентов, прав собственности, прав пользования, технологий, торговых марок и т.д.
Бизнес-идей или кризис синергии	это кризис инноваций, кризис исчерпавшего свои потребительские качества продукта, кризис компетенций корпоративного центра, аналогичный кризису компетенций на этапе 1, но только на другом витке эволюционной спирали. Выход - разрешением этого кризиса может стать привлечение новых компетенций и новых технологий, вызывающих изменение структуры нематериальных активов*
* Примером такого кризиса и попыток выйти из него может служить компания McDonalds: кризис fast food компания решает за счет введения инноваций и переориентации на другой сегмент рынка — рестораны для детей и их родителей. Многие западные эксперты отмечают, что компания McDonalds превратилась в крупнейшего разработчика, производителя и продавца тематических детских игрушек, сопровождаемых блюдами fast food, которые кроме вечно любопытных детей никто больше покупать не станет.	

Таким образом, каждая фаза развития бизнеса по ТФТБ имеет свои индивидуальные особенности, причины для именно такого подхода к управлению, положительные и отрицательные стороны. Развитие предприятия в рамках любой стадии ТФТБ приводит к характерным кризисам, по достижении которых система управления предприятия должна перейти на новое качество.

4.5. Жизненный цикл предприятия по Короткову Э. М. и Юданову А. Ю.

Э. М. Коротков предложил модель, содержащую пять стадий жизненного цикла предприятия. Каждая стадия соответствует состоянию предприятия в определённый момент времени и характеризуется определённым поведением предприятия (см. рис.6) .

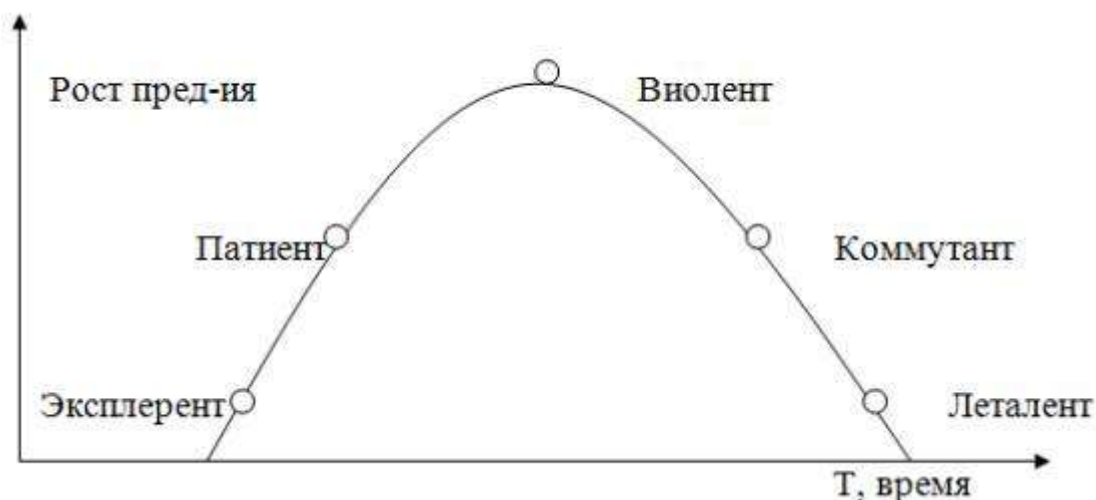


Рис 6 - Цикл развития предприятия [14].

В таблице 10 представлена характеристика соответствующих стадий жизненного цикла предприятий.

Таблица 10 - Стадии жизненного цикла предприятий по Короткову Э. М.

Стадия	Содержание
Эксплерентная	Стадия характеризует рождение предприятия и формирование его первоначальной структуры. Предприятие ещё не оформилось окончательно, но уже поставляет на рынок экспериментальные образцы товара, зондирует рынок на предмет спроса. Эксплерентные предприятия характеризуются коллективом весьма инициативных людей. На этой стадии существует опасность кризиса, которая заключается в том, что предприятие может «исчезнуть» не сумев реализовать свои цели.
Пациентная	При удачном развитии событий предприятие переходит в новую стадию развития – пациентную. Эта стадия характеризуется тем, что предприятие завоевывает какой-либо сегмент рынка, упрочняет свои рыночные позиции, вырабатывает конкурентные стратегии, также повышается роль маркетинга в управлении.
Виолентная	В этот период предприятие достигает зрелого состояния, устойчивого положения на рынке. Конкурентоспособность его высока, оно чувствует себя уверенно. Виоленты – это предприятия с силовой стратегией. Работают, как правило, в области большого бизнеса, характеризуются высоким уровнем освоенной технологии, массовым выпуском продукции. Однако такие предприятия нередко утрачивают былой динамизм, а сохраняя огромный оборот, получают всё меньше прибыли на вложенный капитал. На этой стадии предприятие может потерять финансовую независимость, платёжеспособность.
Коммутантная	Она представляет собой состояние предприятия в период упадка, старения, когда наиболее значимые параметры жизнедеятельности заметно ухудшаются, а развитие, понимаемое как дальнейшее совершенствование, теряет смысл, заходит в тупик. На этой стадии целесообразно сменить стратегию развития предприятия.
Леталентная	Она характеризуется деструктуризацией предприятия, прекращением

его существования в прежнем виде. Это, распадающиеся предприятия в связи с невозможностью их эффективного функционирования, или предприятия, на которых происходят диверсификация с глубоким изменением профиля деятельности и полной или частичной заменой прежних технологических процессов, а также сменой персонала.

Подход Короткова характеризует цикл превращения небольшой фирмы производителя инновационной продукции в крупную фирму с последующим угасанием последней. Впрочем, это не совсем корректная трактовка идей Юданова А.Ю. о судьбе фирм эксплерентов и коммутантов в рыночной среде.

Юданов А. Ю показывает различные варианты судьбы мелких фирм и их превращения в виоленты, что графически изображено на рис. 7. Юданов А. Ю. выделяет три подстадии развития фирм виолентов: гордые львы, могучие слоны и неповоротливые бегемоты. Так вот, Коротков неправомерно отождествил коммутантную (коммутант - мелкая фирма, осуществляющая стандартный бизнес) стадию с подстадией виолента - неповоротливый бегемот, состояние неповоротливого бегемота назвал леталентной стадией.

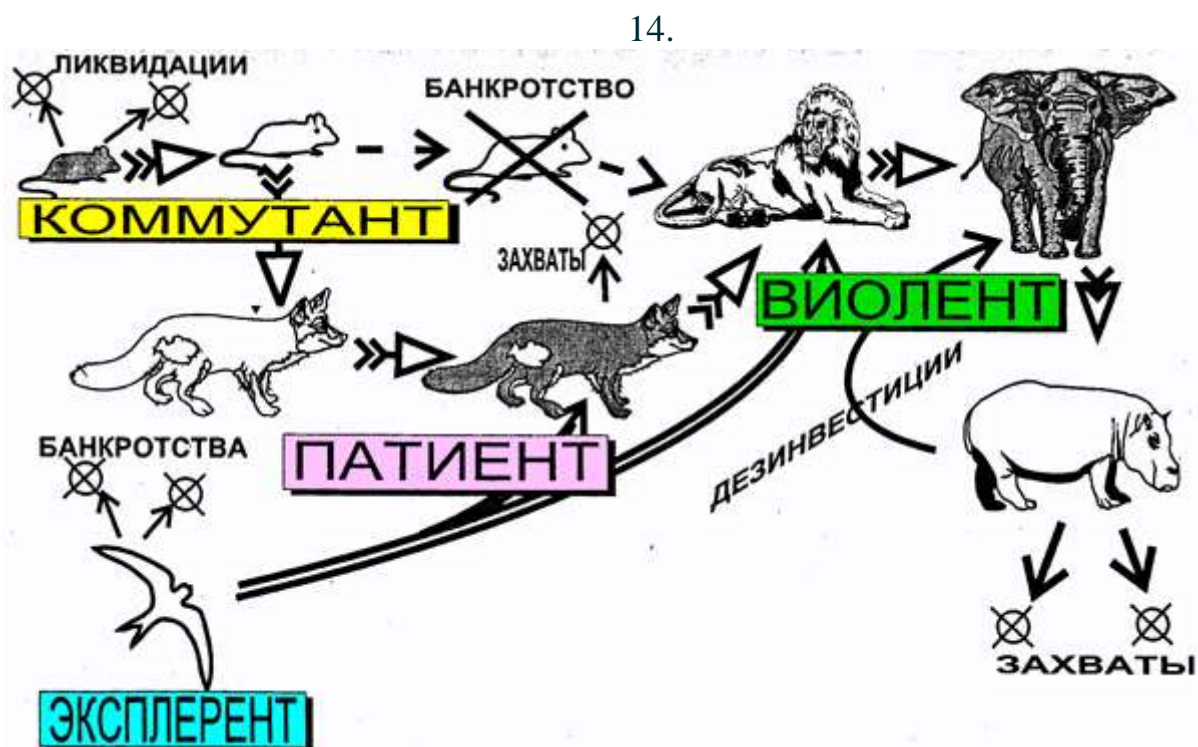


Рис.7. Схема жизненного цикла фирм. [15].

Темным цветом изображены наиболее устойчивые состояния фирмы, мелкими стрелками – типичные опасности, которые могут преждевременно оборвать ее жизненный путь.

4.6. Жизненный цикл предприятия в англоязычной интерпретации

Enterprise Life Cycle in enterprise architecture is the dynamic, iterative process of changing the enterprise over time by incorporating new business processes, new technology, and new capabilities, as well as maintenance and disposition of existing elements of the enterprise. [16]

Формирование и построение (architecture) предприятия это динамический итеративный процесс изменения предприятия во времени посредством инкорпорирования новых бизнес-процессов, новых технологий и новых способностей наряду с поддержанием, позиционированием и использованием элементов предприятия.

Данная трактовка жизненного цикла также не предусматривает исчезновения предприятия, а построена по принципу цикличности возобновления производственной деятельности предприятия в рамках обновления его миссии согласно новому стратегическому плану.

На рис. 8 перечислены и кратко охарактеризованы *общие функции управления* по этапам жизненного цикла предприятия: 1) стратегическое планирование 2) инжиниринг (формирование) предприятия, 3) планирование деятельности, 4) реализация проекта предприятия, 5) организационная интеграция, 6) функционирование, 7) оценка результатов, а также функции обеспечивающие функционирование предприятия: 8) система менеджмента качества и охраны окружающей среды, 9) информационного обеспечения и технологии управления.

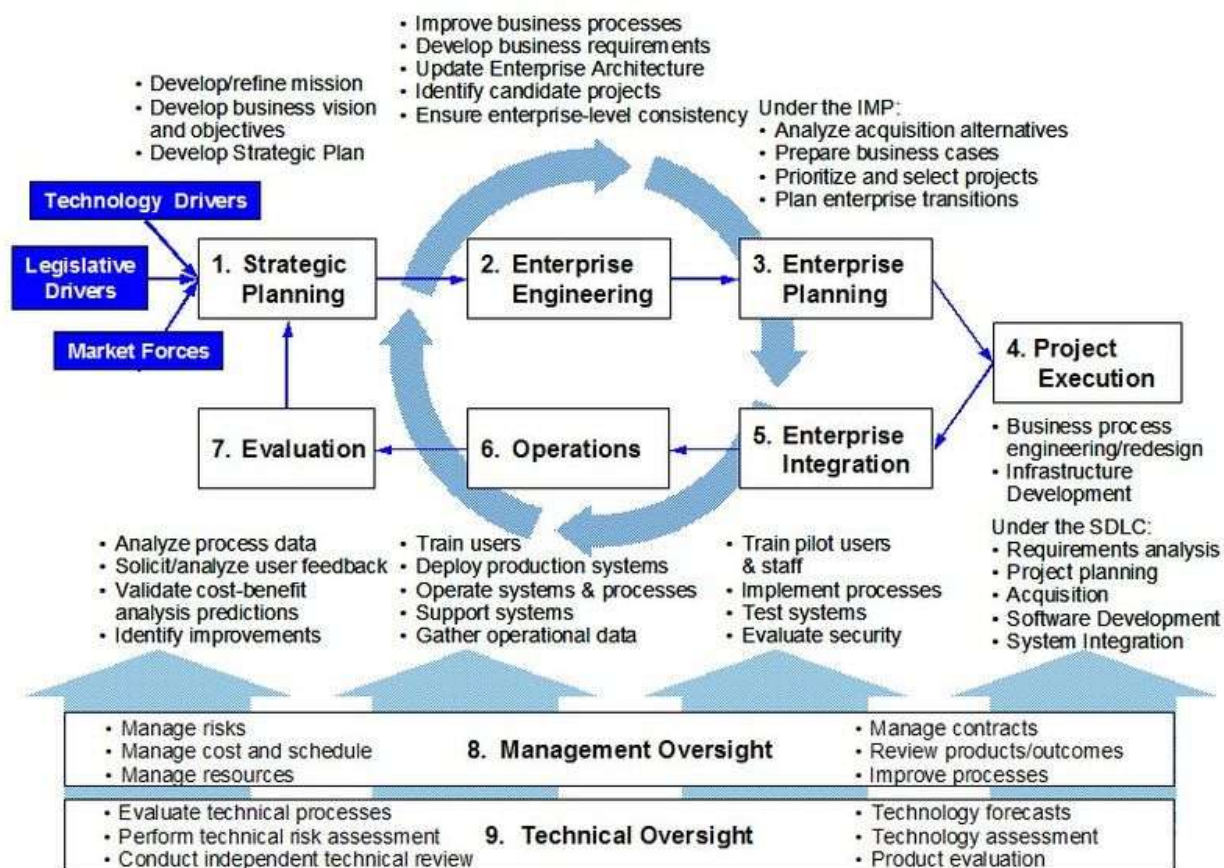


Рис. 8 - Жизненный цикл организации в трактовке англоязычной Википедии. [16].

В таблице 11 приведено содержание этапов показанных на рис. 8.

Таблица 11– Характеристика этапов ЖЦО в трактовке англоязычной Википедии.

Этап ЖЦО	Содержание этапа
1. стратегическое планирование	формулировка миссии предприятия, видения и целей бизнеса, разработка стратегического плана
2. проектирование предприятия	улучшение бизнес-процессов, развитие требований к бизнесу, адаптация (осовременивание) структуры, определение альтернативных проектов, обеспечение стабильности
3. планирование деятельности	анализ доступных альтернатив, подготовка бизнес проектов, оценка и отбор проектов, опора на традиции предприятия
4. реализация проекта	перепроектирование бизнес процессов, развитие инфраструктуры,
5. организационная интеграция	подготовка персонала и работа с основными потребителями, отладка процессов, тестирование систем, оценка безопасности
6. функционирование	работа с потребителями, развёртывание производственных систем, реализация систем и процессов, поддерживающие системы, сбор оперативных данных
7. оценка	анализ отчётных данных, анализ отзывов пользователей, анализ и прогнозирование стоимостных (экономических) результатов, определение возможных улучшений
8. система	управление рисками, затратами и графиками, ресурсами и

менеджмента	контрактами, оценка изделий и их доходности, улучшение процессов
9.технология управления	технологические прогнозы и приобретения, оценка продуктов, оценка технологических процессов и технологических рисков, проведение независимой технологической политики

Рисунок 9 отражает жизненный цикл предприятия как совокупность взаимосвязанных процессов:

- инжиниринг предприятия и программное управление им,
- процесс реформирования бизнеса (его архитектуры),
- планирование инвестиций и контроль инвестиционного процесса.

На рисунке 9 показан системный подход к организационной поддержке жизненного цикла предприятия. Обеспечивают жизненный цикл инжиниринг предприятия и программный менеджмент. Жизненный цикл опирается на человеческие ресурсы и менеджмент безопасности. В рамках жизненного цикла происходит развитие систем, модернизация и функционирование. При этом осуществляется постоянное исследование процессов (E. A process), планирование капитала и контроль инвестиций (CPIC process).

Особо выделяются человеческие ресурсы в бизнесе и управление безопасностью.

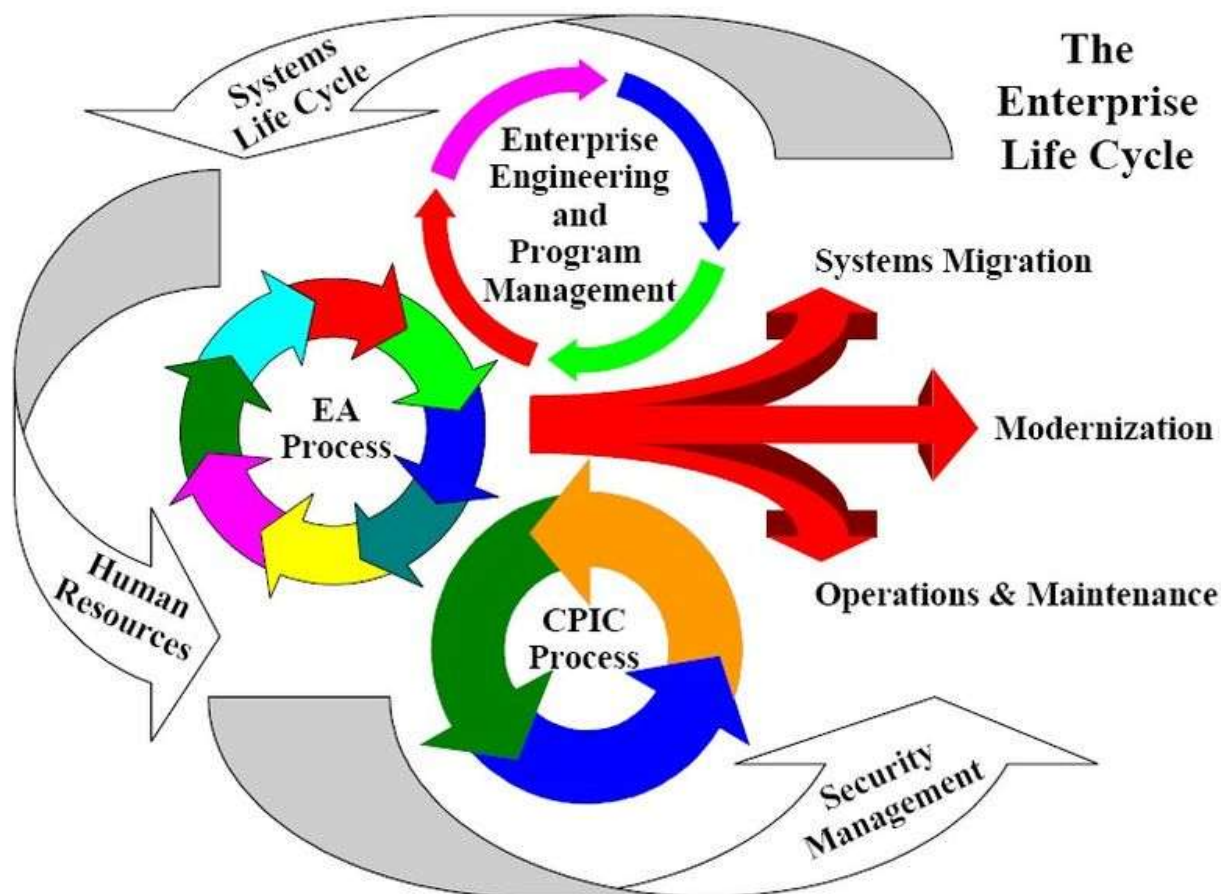


Рис 9 – Поддержка жизненного цикла предприятия [16].

Как результат новых состояний предприятия отражены: модификация систем предприятия, модернизация деятельности, осуществление операций и их обслуживание.

Обращает на себя внимание отсутствие этапов старения и ликвидации предприятия. Данная версия ЖЦО вписывается в концепцию стратегического менеджмента, которая предусматривает постоянное обновление целей предприятия и содержания его деятельности в рамках принятой (или скорректированной) миссии.

Во второй части данной статьи систематизированы рассмотренные подходы к жизненному циклу предприятия и показаны основные виды изменений, происходящих в состоянии предприятия в рамках его жизненного цикла.

Выводы:

1. Мировая хозяйственная практика свидетельствует, что большинство предприятий, в том числе и достаточно успешных на определённых этапах своей деятельности, имеют конечный период своей «жизни» (функционирования). Поэтому, проблеме обеспечения устойчивости предприятия и его «выживанию» в конкурентной среде посвящены работы десятков авторов и организаций.

2. Исходным понятием, позволяющим исследовать проблему устойчивости функционирования и выживаемости предприятия, является понятие его жизненного цикла.

3. Эволюция теории жизненного цикла предприятия начинается в 1967 г. с работы А. Даунса. В данной статье рассмотрены взгляды на жизненный цикл предприятия современных авторов: Смирнова, Е. А., Мильнера Б.З., Короткова Е. Н., Юданова А. Ю., фирмы БКГ, англоязычной Википедии.

4. Жизненный цикл экономических объектов понимается двояко: 1) как период времени существования объекта и 2) как последовательная смена состояний в его развитии от зарождения до исчезновения (гибели, ликвидации).

5. Адизес А. и Коротков Е. Н. считают, что жизненный цикл предприятия конечен. Мильнер Б. З. близок к этому и завершает жизненный цикл стадией упадка, а у Юданова последняя стадия это также стадия упадка и потери динамики развития. Напротив, в трактовках Смирнова Э. А., Грейнера Л, фирмы БКГ и англоязычной Википедии отсутствуют этапы старения и ликвидации предприятия, но выделены этапы возрождения (Смирнов Э. А.), преодоления кризиса функционирования (фирма БКГ), реинжиниринг деятельности (англоязычная Википедия).

6. Версия ЖЦО англоязычной Википедии вписывается в концепцию стратегического менеджмента, которая предусматривает постоянное обновление целей предприятия и содержания его деятельности в рамках принятой (или скорректированной) миссии.

7. Концепция жизненного цикла имеет практическое значение в хозяйственной деятельности. Она позволяет (в частности): а) принимать меры по замедлению или предупреждению этапов застоя или упадка в развитии экономического объекта, б) разрабатывать и применять корректирующие меры для активизации деятельности объекта, в) прогнозировать моральный износ выпускаемой продукции и своевременно её обновлять, г) отслеживать физический и моральный износ технических средств и технологии производства

Использованные источники:

1. Барановский А. Г., к.э.н. , доцент; Тренихин А.П., к.э.н. , доцент ГУВПО «Белорусско-Российский университет», Беларусь, Могилев Жизненный цикл как экономическая категория. Экономика и социум.
2. Мильгром, П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: В 2-х т./ Пер. с англ. СПб.: Экономическая школа, 2004. Т. 1. 468 с.
3. Мильгром, П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: В 2-х т./ Пер. с англ. СПб.: Экономическая школа, 2004. Т. 2. 422 с.
4. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007. 384 с.
5. Смирнов Е. А. Основы теории организации. М.: Инфра-М, 2003.

6. Б. З Мильнер. Теория организации. М., ИНФРА-М, 2000,. – 480 с.
 7. Антикризисное управление: учебник / под ред. проф. Э.М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 620 с.
 8. Любушин, Н.П. Анализ финансового состояния организации : учебное пособие / Н.П. Любушин. – М.: Эксмо, 2007. 256 с.
 9. Стратегическое управление в контексте организационного развития Ефремов В.С. <http://www.bizeducation.ru/library/management/strat/efremov.htm>
 10. Как построить вечный бизнес <http://delovoymir.biz/ru/columns/3042/2>.
 11. Компании долгожители. Рецепт. http://eventua.com.ua/eventoteka/management/kompanii_dolgojiteli_recept.html
 12. В. Н. Ерёмин. Маркетинг: основы и маркетинг информации. <http://xn----9sbbobjgfat1ae2c3a4d.xn--p1ai/book-marketing/jiznennyiy-tsikl-tovara24514.html>
 13. Лапко К.С. , Муратова Е.В. Анализ и развитие модели жизненного цикла предприятия <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2011/1062.htm>
 14. Бизнес: проблемы роста. Дмитрий Хлебников БКГ менеджмент консалтинг. Из материалов журнала "Новые рынки", <http://www.newmarkets.ru>
 15. Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность. С.Р.Филонович, Е.И.Кушелевич (Высшая школа экономики, Москва). <http://www.ponomaryov.ru/ddd/corplifecycles-filonovich.pdf>
 16. Юданов А.Ю. Конкуренция. Теория и практика., М. «Акалис», 1996
 17. Enterprise life cycle. http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_life_cycle
-