

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 2. СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ПОДХОДОВ

Во второй части статьи выполнена систематизация различных подходов к жизненному циклу организации. Рассмотрены также жизненные циклы, характеризующие и поддерживающие предприятие: бизнеса, ресурсов, технологи, подразделений, сотрудников; дана их краткая характеристика. Показано изменение состояний предприятия в течение жизненного цикла и следствия этих изменений. Положения статьи иллюстрированы 11-ю таблицами и 4-мя рисунками.

Ключевые слова: жизненный цикл, систематизация, различные трактовки жизненного цикла, система жизненных циклов, поддерживающие циклы, состояние предприятия, изменение состояний, следствия изменений состояния.

1. Обобщение подходов к ЖЦО

В предыдущей статье рассмотрена эволюция представлений о жизненном цикле организации (предприятия) и дана достаточно подробная характеристика представлений о ЖЦО следующих авторов и организаций: И. Адизеса, Э. Смирнова, Б. З. Мильнера, Л. Грейнера, БКГ, Э. М. Короткова, А. Ю. Юдашева, англоязычной Википедии [1].

Можно выделить **два основных подхода к жизненному циклу предприятия:**

- жизненный цикл предприятия конечен и завершается его исчезновением (смертью, ликвидацией);

- жизненный цикл предприятия – последовательность многочисленных подциклов обновления состояния предприятия для его адаптации к изменчивой внешней среде и перехода на более высокий организационно-технический уровень производства.

В таблице 1 систематизированы основные трактовки сущности жизненного цикла предприятия, а в таблице 2 – соответствующие определения или описания циклов. В этих таблицах сделано одно добавление к материалу первой части статьи – подход фирмы Grant Thornton. Этот подход также вписывается в теорию стратегического менеджмента, так как обуславливает существование предприятия периодом соответствия его состояния и результатов деятельности интересам владельцев.

Таблица 1 - Различные трактовки ЖЦО

Источник	содержание
Традиционная трактовка	отождествление предприятия с живым организмом, цикл которого предопределён от зарождения до исчезновения
Адизес И.	становление, развитие и упадок предприятия повторяют соответствующие этапы жизни человека.
Смирнов Э.	сокращённый аналог версии Адизаса И. с исключением этапа смерти.
Англоязычная Википедия	постоянное обновление и восстановление потенциала и конкурентоспособности организации через модернизацию.
Юдашев А. Ю. и Коротков Э. М.	превращение мелких фирм в крупные с последующим угасанием последних.
Мильнер Б.З.	вырождение новаторских тенденций в стилях руководства высших менеджеров в застойные.
Грейнер Л.	превращение системы управления предприятием в узкое место, тормозящее его развитие.
фирма БКГ	череда кризисов в системе управления предприятием с потерей динамичности управления.
Grant Thornton	предприятие (бизнес) существует до тех пор пока соответствует деловым интересам и требуемой доходности его владельцам.

Таблица 2 – Различные определения и формулировки ЖЦО

Источник	Формулировка или концепция
Википедия	совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования.
Англоязычная Википедия	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
Мильнер Б. З.	обеспечение соответствия стиля руководства этапу развития организации
Адизес И. и Смирнов Э.	отождествление развития предприятия с растущим человеком
Л.Грейнер	согласно концепции “перерастания количества в качество” с ростом организации требования к системе управления меняются, а, следовательно, и сами системы управления должны претерпевать

	изменения.
фирма БКГ	бизнес-идея, заложенная в основу бизнеса, настолько хороша, что компания постоянно развивается и растет
Юдашев А. Ю. и Коротков Э. М.	последовательная смена состояний растущей фирмы по мере её превращения из мелкой в крупную с отражением особенностей развития последней.
Grant Thornton	внимание периоду соответствия бизнеса интересам и требуемой доходности для предпринимателя [2].

2. Система жизненных циклов, поддерживающих предприятие

Очевидно, что для характеристики такого сложного объекта как предприятие недостаточно рассмотрения только его жизненного цикла. Поэтому, прослеживается тенденция исследовать жизненные циклы компонентов предприятия (подразделений и сотрудников, системы управления), влияющих на цикл развития предприятия в целом, а также основных факторов, влияющих на его развитие – потребностей, спроса и технологии. В таблице 3 приведена классификация жизненных циклов, используемая для описания предприятия.

Таблица 3 - Классификация жизненных циклов, характеризующих предприятие.

Признак	Виды циклов
Общие	существования и обновления предприятия, бизнеса
Подсистема предприятия	системы управления, подразделения, сотрудника
Деятельность	товара, технологии, ресурсов

При этом циклы подсистем предприятия можно рассматривать как обеспечивающие деятельность предприятия, а циклы товара и технологии как поддерживающие эту деятельность.

Для более полной характеристики жизненного цикла предприятия целесообразно краткое рассмотрение взаимосвязанных с его хозяйственной деятельностью циклов бизнеса и ресурсов. Специалисты фирмы Grant Thornton жизненный цикл предприятия во многом отождествляют с жизненным циклом бизнеса, осуществляемого его владельцем.

Жизненный цикл бизнеса это промежуток времени, в течение которого капитал, в него вовлечённый, и используемые производственные ресурсы обеспечивают выпуск конкурентоспособной пользующейся спросом продукции и генерируют приемлемую для владельца величину прибыли.

Жизненный цикл бизнеса может рассматриваться и как цикл цепочки создания стоимости, образующий замкнутый контур развития. Он базируется на цикле подготовки производства и применяемой технологии этапы которых совпадают с цепочкой от получения сходного сырья до выпуска конечной продукции и доставки её потребителю. Жизненный цикл бизнеса связан с цикличностью инноваций (ЖЦ изобретений) и развития рынка (ЖЦ спроса).

Жизненный цикл ресурсов – это цикл располагаемых возможностей предприятия (оборудование, финансы, персонал, энергия, материалы и др.), которые определяют деятельность предприятия с учётом доступности к ним.

Для малых предприятий жизненный цикл во многом будет определяться жизненным циклом бизнеса или ресурсов. Для крупных предприятий жизненный цикл определяется совокупностью жизненных циклов бизнеса и ресурсов. [14].

Предприятие как система представляет собой совокупность подразделений и рабочих мест. По закону наименьших на жизненный цикл будут оказывать влияние ключевые ресурсы (материалы, энергия, технологическое оборудование, финансы), ведущие подразделения и рабочие места как объекты управления и средства управления (база данных, объекты интеллектуальной собственности, программные средства, организация, стратегическое планирование и управление и т.д.). Ключевыми предпосылками жизнеспособности предприятия и, следовательно, продолжения его жизненного цикла, вероятно являются конкурентоспособность ресурсов, процессов и результатов во всех критических звеньях хозяйственной деятельности предприятия. При этом рассматривается как текущая, так и инновационная его деятельность. На жизненный цикл предприятия оказывают влияние количество, состояние и стадия цикла его системных компонентов. При этом особое внимание уделяется стабильности и качеству результатов, структуры и порядка взаимодействия элементов системы. Одновременно, предприятие (организация) это развивающаяся и усложняющаяся, динамичная и открытая система.

Очевидно, что наглядно представить влияние циклов ресурсов, процессов (технологии) и результатов (продукции) на ЖЦ предприятия достаточно затруднительно. Тем не менее, попытаемся отразить это с помощью таблицы, в которой по вертикали представим системы различного уровня (предприятие, подразделение, рабочее место); а по горизонтали системные этапы (на входе - ресурсы, процесс их преобразования в результат, на выходе - продукция с учётом потребности и спроса на неё).

Таблица 4 - Жизненные циклы ресурсов, технологии и результатов в системе предприятия

Уровень	Вход - ресурсы	Бизнес – процесс (технология)	Выход - результат
Предприятие - стратегический менеджмент	финансовые информационные	разработка миссия и стратегии;	выбор стратегии
- тактический	трудовые,	технология	продукция для

менеджмент	материальные, энергетические,	переработки	удовлетворения потребностей
Подразделения управления	информация персонал	методики, программные средства	проект, инновации
Рабочие места - производственные, - управленческие	ресурсы, оснащение	организация и технология	промежуточная продукция планы и решения

Особое внимание следует уделять циклу финансовых ресурсов, под которым понимается период оборачиваемости капитала. Необходимо постоянное внимание оборачиваемости капитала, как оборотного, так и основного. Чем короче цикл, тем выше деловая активность предприятия и возможности приобретения более качественных и экономичных в использовании производственных ресурсов и соответственно интенсивность их использования.

Теория ограничений в производстве (*Theory of Constraints*) рекомендует для повышения устойчивости и эффективности функционирования производства выявлять критические точки и ресурсы в деятельности предприятия и планировать работу всех его звеньев с учётом возможностей наиболее слабого звена [15].

Для укрепления этого слабого звена могут быть выделены дополнительные ресурсы и осуществлены соответствующие организационные мероприятия. Очевидно, что такой подход позволит минимизировать перерасход производственных ресурсов «укрепить здоровье» предприятия как подобие биологического организма и продлить цикл его существования.

На рис. 1 представлена система поддерживающих жизненных циклов, характеризующих предприятие и его деятельность.



Рис. 1 - Система жизненных циклов применительно к предприятию

Как показано на рисунке 1 жизненный цикл предприятия характеризует его существование и развитие. В рамках жизненного цикла предприятия могут неоднократно происходить подциклы обновления деятельности, смены стратегий и приоритетов. Одновременно происходит обновление и трансформация подсистем предприятия: подразделений, сотрудников, структуры и методов управления. Кардинальным образом может меняться и сама деятельность при смене выпускаемой продукции и применяемой технологии.

3. Этапы ЖЦО (многообразие подходов) и сопутствующие (поддерживающие) циклы

В таблице 5 систематизированы различные мнения по выделению стадий (этапов) жизненных циклов предприятия

Таблица 5 – Варианты жизненных циклов предприятия и их этапы

Вариант цикла	объект	Этапы (стадии) цикла
Традиционный	предприятие в целом	зарождение, рост, зрелость, упадок
Мильнер Б, З.	стиль руководства	предпринимательство, коллективность, формализация, выработка структуры, упадок
Адизес И.	предприятие в целом	рост (рождение, детство, давай-давай, зрелость, расцвет), стабильность, старение (аристократия, ранняя бюрократия, бюрократия, смерть)
Смирнов Э. М.	предприятие в целом	рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение
Англоязычная	предприятие в	стратегическое планирование, проектирование

Википедия	целом	предприятия, планирование деятельности, реализация проекта предприятия, организационное интеграция, функционирование, оценка результатов
Grant Thornton	бизнес	разработка бизнес-плана, выбор месторасположения, решение правовых и финансовых проблем, подготовка персонала, развитие бизнеса, свёртывание бизнеса (продажа или ликвидация)
Грейнер Л.	система управления	управление бизнес-идеями, управление функциями, управление процессами, управление сетями, управление нематериальными активами
Бостонская консультационная группа	система управления	кризис руководства, кризис координации, кризис контроля, кризис бюрократии, кризис синергии и бизнес-идеи
Юдашев А. Ю.	смена стратегий бизнеса	1) коммутант – пациент – виолент (лев, слон, бегемот), 2) эксплерент - пациент – виолент (лев, слон, бегемот).
Коротков	смена состояний предприятия	эксплерентная, пациентная, виолентная, коммутантная и леталентная стадии
Сопутствующие циклы		
	сотрудник	профессиональный рост, профессиональная реализация, профессиональное выгорание, профессиональная стагнация, увольнение
	подразделение	единоначалие, команда, специализация, выделение секторов
	технология	новейшая, передовая, современная, не новая, устаревшая
	изделие	маркетинговые исследования, НИОКР, технологическая подготовка, освоение выпуска, производство, реализация, эксплуатация, утилизация

Рассмотрим сущность жизненных циклов сотрудника, подразделения и технологии. Жизненный цикл изделия подробно освещён в одной из предыдущих статей авторов [11].

Жизненный цикл – понятие применимое также и к любому сотруднику компании. Это те ступени развития, который работник проходит с момента поступления на работу до момента увольнения. Кривая жизненного цикла работника, по оценке Л. Кольцовой и её коллег, представлена на рисунке 2.



Рис. 2 – Жизненный цикл сотрудника [3].

В таблице 6 приведена *характеристика этапов жизненного цикла работника* представленного на рисунке 2.

Таблица 6 – Этапы жизненного цикла работника

Этапы	Характеристика этапов
Профессионального роста.	Сотрудник приходит на новую должность с большими надеждами, но через некоторое время, примерно через шесть месяцев у каждого наступает разочарование, потому что не все ожидания оправдываются. Если после этого сотрудник сумел пережить этот этап, он постепенно втягивается в процесс, находя для себя точки интереса в работе, и начинает профессионально расти и развиваться. Этот путь занимает от года до двух лет в зависимости от профессионализма человека.
Профессиональной реализации	Когда человек способен и настроен работать, для него становится важным общественное мнение. Постепенно, он становится заслуженным и признанным специалистом в своей области и на своей должности. Ему хочется большего, но на этой должности организация не может дать этого. И тогда сотрудник вступает в зону эмоционального выгорания.
Профессионального выгорания	У сотрудника начинается «профессиональная ломка». Человек ещё способен выполнять свои должностные обязанности, но уровень его эмоционального состояния понижен. В итоге он доходит до точки, которую, по аналогии с металлургической промышленностью английские специалисты называют точкой «коррозии металла». В схеме Л. Кольцовой и ее коллег данная точка называется точкой принятия решения работником.
Принятия решения	Работник принимает решение, будет ли он продолжать работать в этой должности, или не будет. Если он, несмотря ни на что, решает продолжить свою работу, то становится ненастроенным и неспособным работать напряжённо, и не будет в полной мере выполнять то, чего от него требует руководитель.
Профессиональной стагнации	Если сотрудник принимает решение сменить работу, то это не всегда означает увольнение. Выходом может стать переход

	на другую должность, какая-то другая попытка реализоваться внутри компании.
Увольнение	Увольнение может быть конструктивным, когда сотруднику помогают найти интересную для него работу как внутри компании, так и за ее пределами. Но увольнение может быть и констатацией дальнейшей непригодности данного работника для предприятия.

Описанный цикл каждый сотрудник в компании проходит на одной должности несколько раз, при условии хорошей организации работы по управлению персоналом.

Свой первый жизненный цикл работник проходит в статусе новичка, но стоит ему дойти до точки принятия решения, работодатель начинает ставить перед ним более сложные задачи, переводя его, таким образом, в статус специалиста и демонстрируя возможности горизонтального развития карьеры.

Когда этап специалиста пройден, перед сотрудником ставят более сложные задачи. Он переходит на уровень профессионала. То, что в советские времена называлось наставничеством. Сотрудник постепенно накапливает уже управленческий опыт, и это готовит его к переходу на уровень консультанта.

Консультантом, как и профессионалом, может стать далеко не каждый сотрудник [3].

Можно выделить следующие *этапы жизненного цикла подразделения*: единоначалие, команда, специализация, выделение (табл. 7)

Таблица 7 – Этапы жизненного цикла подразделения

Этап	Содержание
Единоначалие	Первым делом назначается начальник, чьи непосредственные подчинённые являются, по сути дела, его секретарями-помощниками. Он раздаёт им команды и требует отчёта за результат, не делегируя никаких других полномочий. Это не может продолжаться долго, хотя бы потому, что начальник просто устаёт оттого, что люди не принимают самостоятельных решений. Поэтому подразделение очень скоро переходит к следующему этапу.
Команда	Этот этап начинается с признания того, что начальника окружает некоторое число хороших специалистов, которым он готов делегировать ряд полномочий. В этом случае на плечи начальника ложится выдача плановых заданий и проверка их исполнения.
Специализация	На этом этапе из команды выкристаллизовываются такие профессионалы, работу которых руководитель не может самостоятельно исполнить. Таким образом, подчинённые становятся глубокими специалистами-профессионалами, а от руководителя требуется знание контрольных плановых точек по каждому из вопросов и контроль за результатом в целом.
Выделение	Сначала выделяется сектор, когда есть два-три специалиста, то

	они объединяются по профессии. После выделения секторов, каждый сектор начинает прохождение всех этапов в соответствии с жизненным циклом подразделения.
--	--

На каждом этапе жизненный цикл подразделения может быть прерван. К примеру, если в сложившееся на основе специализации подразделение приходит новый начальник, который не привык доверять своим подчинённым, он будет пытаться управлять подразделением на основе единоначалия и жизненный цикл подразделения вернется в начальную точку [4].

Жизненный цикл технологии – это цикл эволюции технологических инноваций, которые определяют возможность достижения требуемых параметров продукта определённым наиболее выгодным способом.

Жизненный цикл технологии — это также совокупность стадий от зарождения технологических нововведений до их устаревания. Жизненный цикл технологии состоит из 5 этапов (табл. 8) [5].

Таблица 8 – Жизненный цикл технологии

Уровень технологии	Характеристика этапа
Новейшая	принципиально новая технология, которая имеет высокий потенциал эффективности
Передовая	технология которая зарекомендовала себя, но еще достаточно новая, имеет небольшое распространение на рынке
Современная	признанная технология, является стандартом, сохраняется спрос на неё.
Не новая	по-прежнему полезная технология, но уже существует более новая технология, поэтому спрос на эту технологию невелик
Устаревшая	эта технология не обеспечивает требуемый уровень качества и низкий конкурентный уровень издержек. Происходит отказ от этой технологии в пользу более новой.

В условиях развивающейся технологии руководство фирмы должно распознавать самые ранние признаки технологического устаревания и добиваться того, чтобы она не использовалась для тиражирования морально устаревших изделий и своевременно заменялась новейшей или передовой технологиями [6].

Следует упомянуть также и о внешнем для предприятия жизненном цикле потребности. Если исчезает потребность в продукции предприятия, то у него возникают крупные труднопреодолимые проблемы. Так произошло, например, с всемирно известной компанией Кодак, объявившей в 2012 г. о своём банкротстве. По итогам 2011 года, Kodak потеряла почти 90% рыночной стоимости. Акции компании были исключены из S&P 500 в декабре 2010 года, а из Dow Jones Industrial Average – еще в 2004 году [7].

Потребность в традиционной плёночной фотографии резко уменьшилась вследствие появления и бурного развития цифровой фотографии. Но это не означает, что у Кодака не было перспектив выживания. Если бы специалисты и управленцы фирмы оценили перспективы и потенциал нового метода фотографии, то Кодак могла бы на более ранней стадии и более активно инвестировать в него получаемую в прежние годы прибыль и отстоять определённую долю рынка фотоуслуг, параллельно сворачивая традиционное для компании производство.

Впрочем некоторые шансы для спасения у Кодака есть. Она намеревается продать свои 1100 патентов или 10% от своего патентного портфеля. По оценке аналитиков стоят они не менее 2 млрд. долларов. После их продажи компания сможет погасить кредит и другие задолженности. По данным инвесткомпания Rafferty Capital Markets, запатентованные технологии Kodak используются сейчас в 85% цифровых фотокамер и смартфонов. Сама компания неоднократно заявляла, что изучает «стратегические альтернативы развития на фоне роста спроса на интеллектуальную собственность» [8].

Поддерживающие циклы характеризуют профессиональный рост персонала, развитие отношений между сотрудниками структурных подразделений, картину развития технологии и обновления продукции в течение жизненного цикла предприятия. *Правильное понимание и умелое управление поддерживающими жизненными циклами предприятия повышает его адаптивные возможности* и позволяет предупредить и отсрочить стадию спада.

В первой половине XX века управляющий мог рассчитывать, что периода роста и стабильности хватит на все время его личной карьеры. Во второй половине XX века, в условиях диверсификации, управляющий видит, как многие виды деятельности фирмы рождаются, растут, достигают зрелости и приходят в упадок. Поэтому, *если фирма хочет сохранять свое существование, ее руководство должно постоянно заботиться о том, чтобы добавлять к набору видов деятельности новые и отсекают те, которые больше не согласуются с ориентирами роста фирмы.* Это первая из крупных задач, и она является ключевой с точки зрения управления стратегическим управлением фирмой.

Вторая задача связана с тем, что по мере развития цикла, от фазы к фазе спроса, традиционные стратегии конкуренции обычно теряют свою эффективность.

Поэтому *вторая задача, стоящая перед управляющими, заключается в том, чтобы предугадывать смену фаз цикла спроса и пересматривать стратегию фирмы в соответствии с меняющимися условиями конкуренции* [9, с.81-82].

4. Изменение состояний предприятия в рамках ЖЦО

В рамках ЖЦО происходят многообразные изменения в состоянии предприятия, которые обеспечивают стабильность его функционирования, адаптацию к внешней среде и переход на новый организационно-технический уровень (рис. 3)



Рис 3 – Изменения за период жизненного цикла предприятия

Основные изменения в рамках жизненного цикла:

- формирование структуры управления и развитие стиля руководства,
- обновление кадров и повышение их квалификации,
- обновление выпускаемой продукции,
- смена технологии изготовления продукции.

Эти изменения описаны в таблице 9.

Таблица 9 – Тенденции изменения состояния предприятия по стадиям жизненного цикла

Изменения состояния	Содержание
Формирование структуры управления	Для небольших организаций характерна простая функциональная структура управления. С расширением масштабов деятельности организации и дифференциацией управленческих функций на смену функциональной структуре приходит линейно-функциональная структура. При стабилизации деятельности организации возрастает роль линейных руководителей: они приобретают черты самоуверенности и непогрешимости суждений, происходит бюрократизация управления. При наступлении стагнации и спада возникает необходимость активизации и использования инновационного потенциала персонала предприятия. Формируются органистические структуры управления: матричные, ячеистые и другие.
Развитие стиля	Стиль управления во многом коррелирует с состоянием и успехами организации и развитием структуры управления. Авторитарный стиль характерен для этапа становления. На этапах роста и зрелости, а также преобразования, требуются руководители, для которых характерен демократический стиль.
Обновление кадров	Кадры решают многое. Для возникшей организации предпочтительны молодые с потенциалом роста, мобильные инициативные работники. Они способны также обеспечить становление и рост организации. На этапе зрелости нужны опытные, квалифицированные и компетентные работники. На этапе упадка вероятен уход наиболее способных и продуктивных работников. При возрождении организации снова возрастает потребность в молодых перспективных и инициативных работниках.
Обновление продукции	обновление продукции характерно для успешных организаций и определяется моральным её старением и стратегией конкурентов. В

	ситуации глубокого упадка возможна также смена основного направления деятельности и её диверсификация.
Смена технологии	смена технологии обусловлена динамикой её развития в отрасли и конкурентными уровнями качества выпускаемой продукции и издержек производства. Задача руководства организации не допустить технологического отставания от лидеров отрасли.

В несколько упрощённом виде эти изменения по стадиям цикла могут быть представлены следующим образом (табл. 10):

Таблица 10 – Основные изменения по стадиям жизненного цикла предприятия.

Стадия	Структура управления	Персонал	Продукция	Технология
Зарождение	функциональная	подбор	новая или дифференцированная	по возможности передовая
Рост	линейно-функциональная	повышение квалификации	усиление дифференциации	передовая
Зрелость	приоритет получает линейная структура	инерционность использования	вынужденное обновление	традиционная
Упадок	бюрократизация	текучесть	морально устаревшая	устаревшая
Возрождение	органистическая	обновление	новая или модернизированная	новейшая

Применение теории жизненного цикла к характеристике предприятия позволяет дать описание следующих аспектов его деятельности:

- существование предприятие,
- обновление предприятия (переход в новое конкурентное состояние),
- развитие системы управления предприятием,
- становление и развитие подсистем предприятия (подразделений и сотрудников),
- изменения в деятельности предприятия: освоение новых изделий (товаров) и новых технологий.

Следствиями положительных изменений состояния предприятия за время жизненного цикла являются результаты, показанные на рис. 4.

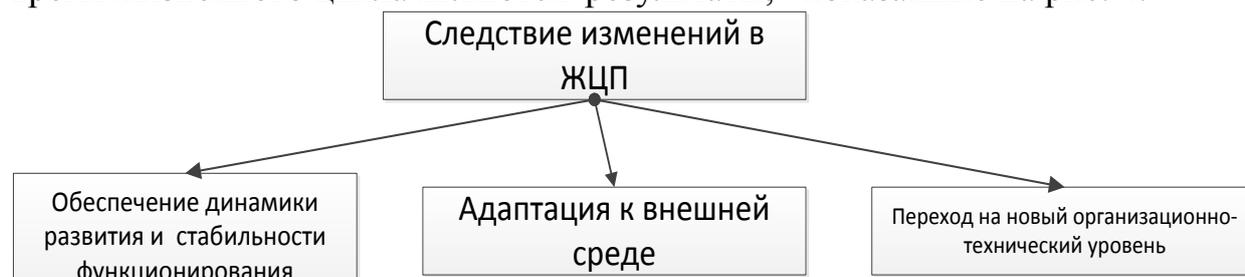


Рис. 4 – Следствия изменений состояния предприятия.

Их описание представлено в таблице 11.

Таблица 11 – Следствие изменений состояния предприятия в его жизненном цикле

Следствие изменения состояния	Характеристика
Динамика развития и стабильность функционирования	Смена состояний организации должна быть контролируемой. Тогда возрастает возможность обеспечить длительный период стабильного функционирования предприятия, успешного противодействия упадку и быстрого обновления в условиях падения спроса на продукцию
Адаптация к внешней среде	Смена продукции и технологии её производства повышает конкурентоспособность предприятия и позволяет сохранить и укрепить позиции на рынке. Развитие структуры управления и обновление персонала формирует адаптационный потенциал предприятия в кризисные периоды.
Новый организационно-технологический уровень	Обновление техники и технологии, инновационная деятельность персонала могут обеспечить неоднократный переход предприятия на новый более высокий организационно-технический уровень за время его жизненного цикла.

В следующих статьях авторов на эту тему предполагается рассмотреть закономерности, особенности и типы развития предприятия в течение жизненного цикла.

Заключение

В Советском Союзе проблемы выживания предприятий практически не существовало. Поэтому, советские учёные-экономисты категорию жизненного цикла предприятия не исследовали вовсе.

Предприятия функционировали в предсказуемой внешней среде без наличия конкуренции. Государство фактически гарантировало существование предприятий в течение обзримых десятилетий. Предприятия зачастую создавались исходя не из экономических, а скорее политических и социальных соображений. Только этим можно объяснить возникновение моногородов, вся жизнь которых зависит от единственного крупного градообразующего предприятия, и размещение ресурсоёмких предприятий в регионах ресурсами не обеспеченных.

Положение кардинально изменилось с распадом СССР. Исчезли десятки, если не сотни, казавшихся успешными предприятий. Они выпускали морально устаревшую продукцию с недопустимо высокими издержками и не выдержали конкуренции более качественных, а иногда и более дешёвых импортных товаров.

Вот только десять российских заводов из исчезнувших предприятий машиностроения СССР: завод «Динамо» (Москва), «Москвич» (АЗЛК), московский станкостроительный завод «Красный пролетарий», Воронежский экскаваторный завод, МТЗ «Рубин» (Владимир), Липецкий тракторный завод, Алтайский тракторный завод (Рубцовск), телевизионный

завод «Рекорд» (Владимирская область), судостроительный завод «Авангард» (Петрозаводск), Саратовский авиационный завод [10].

Подобная ситуация оказалась неожиданной для наших управленцев и учёных и многие предприятия прекратили своё существование без серьёзной борьбы за выживание. Персонал предприятий оказался просто не готовым работать в жёсткой конкурентной среде при отсутствии финансовых резервов, необходимых для обновления техники и технологии производства.

Для выживших в годы лихолетья и вновь образованных предприятий, как и для предприятий всего мира, проблема выживания стала одной из самых актуальных в их деятельности. Не случайно, начиная с 90-х годов прошлого столетия, российские учёные достаточно активно исследуют следующие темы: жизненный цикл предприятия, устойчивость предприятия и ее обеспечение, механизмы обеспечения устойчивости предприятия, конкурентоспособность предприятия, конкурентные преимущества предприятия и другие. Исследования в перечисленных и других подобных областях конкретной экономики должны способствовать пониманию причин и предпосылок успеха предприятия в условиях конкуренции и разработке соответствующих практических рекомендаций менеджменту предприятия для обеспечения успешной прибыльной работы.

Выводы:

1. Можно выделить два основных подхода к жизненному циклу предприятия:

- жизненный цикл предприятия конечен и завершается его исчезновением (смертью, ликвидацией);

- жизненный цикл предприятия – последовательность многочисленных подциклов обновления состояния предприятия для его адаптации к обновляющейся внешней среде и перехода на более высокий организационно-технический уровень производства.

2. Для понимания жизненного цикла предприятия необходимо рассмотрение циклов составляющих его подсистем (подразделений, сотрудников, системы управления) и циклов отражающих используемую технологию и производимую продукцию.

3. Жизненные циклы подсистем предприятия, используемых ресурсов и технологии во многом влияет на его собственный жизненный цикл по принципу наиболее слабого звена. Этап упадка по одному из таких циклов может повлечь кризис всего предприятия.

4. В рамках ЖЦО происходят многообразные изменения в состоянии предприятия (структуры, технологии, персонала, продукции), которые обеспечивают стабильное его функционирование, адаптацию к изменяющейся внешней среде и переход на новый организационно-технический уровень.

5. После распада СССР и формирования рыночной модели хозяйствования теория жизненного цикла организации представляет собой

практический инструмент мониторинга состояния предприятия и разработки мер обеспечения его живучести.

6. Для повышения жизнеспособности фирмы её руководство должно:

а) постоянно заботиться о том, чтобы деятельность фирмы носила инновационный характер и обновлялась на более высоком организационно-техническом уровне,

б) предугадывать смену фаз цикла спроса и пересматривать стратегию фирмы в соответствии с меняющимися условиями конкуренции.

Использованные источники:

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Карпунин М.Г. Жизненный цикл и эффективность машин / М.Г. Карпунин, Я.Г. Любинский, Б.И. Майданчик. – М.: Машиностроение, 1989. – 312 с.
3. Масленников В. В., Крылов В. Л. Процессно-стоимостное управление бизнесом. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 285 с.
4. Барановский А. Г., Тренихин А.П., Жизненный цикл организации (предприятия). Часть 1., Экономика и социум, 2014, <http://www.iupr.ru>
5. Grant Thornton Unterpriese lifecycle New Delhi 2008 www.wcgt.in
6. Методы оценки персонала в зависимости от этапа развития организации. Жизненные циклы сотрудников. Елена Ермилова, координатор Клуба профессионалов по оценке Персонала 28 мая 2008 г. <http://www.trainings.ru/library/exclusive/?id=10435>
7. Жизненный цикл организации, подразделения и сотрудника <http://hrm.ru/db/hrm/FAC0C0F3405D05D1C32573B70039C239/category.html>
8. Технология <http://ru.wikipedia.org/wiki/%>
9. Жизненные циклы спроса, технологий, товаров <http://www.viktorova-ts.ru/page299/page518/index.html>
10. Конец эпохи Kodak <http://hghltd.yandex.net/yandbtm?fmode=inject&url=http%3A%2F>
11. Последний кадр Kodak – банкротство <http://www.24tv.by/articles/poslednii-kadr-kodak-bankrotstvo.html>
12. Заводы и предприятия СССР – приватизированы и ликвидированы. 1 августа 2013 г. samorka.blogspot.ru/2013/07/
13. Барановский А. Г Тренихин А.П., Жизненный цикл как экономическая категория. Экономика и социум, 2013, <http://www.iupr.ru>
14. Theory of constraints - Wikipedia, the free encyclopedia http://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_Constraints