

ределяет расчетным путем на основании экономических показателей деятельности предприятия [6]. Существующая стандартная методика, учитывающая 13 финансово-экономических показателей за один год работы предприятия, не отображает влияния таких факторов производства, как уровень квалификации кадров и процент старого оборудования. Эти факторы имеют важное значение для предприятия-заемщика, получающего долгосрочный кредит банка под инновационный проект, влекущий замену старого оборудования на новое высокотехнологичное, требующее для его обслуживания высококвалифицированных работников. Введение этих факторов повлияет на всю систему показателей деятельности промышленного предприятия как синергетической системы и позволит кредитному комитету банка дать более глубокую комплексную оценку финансового состояния предприятия-заемщика для принятия решения о предоставлении ему долгосрочного кредита.

В то время как предлагаемый автором подход, не являясь альтернативным, существенно дополняет стандартную методику в части расчета экономических показателей деятельности предприятия, используемых банком для оценки потенциального заемщика и определения количества баллов, присваиваемых заемщику за уровень его показателей, также прослеживает динамику экономической деятельности промышленного предприятия за несколько лет.

Таким образом, данный подход к обоснованию возможности получения кредита на основании применения новых идей к анализу и оценке финансового результата деятельности предприятия можно рекомендовать не только кредитным комитетам банков, но и использовать его на самом предприятии для получения более точных результатов его деятельности при рассмотрении анализируемого промышленного предприятия как синергетической системы.

Литература: 1. Валуев С. А. Системный анализ в экономике и организации производства: Учебник для студентов, обучающихся по специальности "Экономическая информатика и АСУ" / С. А. Валуев, В. Н. Волкова, А. П. Градов, А. А. Денисов, В. А. Дуболазов, А. В. Игнатъева, Э. А. Козловская, Б. И. Кузин, В. И. Самофалов, М. И. Старовойтова, Ф. Е. Темников, А. В. Федотов, А. В. Хорошилов; [Под общ. ред. С. А. Валуева, В. Н. Волковой]. – Л.: Политехника, 1991. – 398 с. 2. Цал-Цалко Ю. С. Статистичне дослідження впливу факторів на фінансові результати діяльності підприємств // Статистика України. – 2003. – №4 – С. 75 – 81. 3. Борисов Е. Ф. Экономическая теория: Курс лекций для студентов высших учебных заведений – М.: Юрайт, Центральный институт непрерывного образования общества "Знание" России, 1998. – 478 с. 4. Идрисов А. Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / А. Б. Идрисов, С. В. Карташов, А. В. Постников – М.: Инф.-изд. дом "Филинь", 1998. – 272 с. 5. Шеремет В. В. Управление инвестициями: В 2 т. / В. В. Шеремет, В. М. Павлюченко, В. Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 1998. – Т. 1. – 416 с. 6. Шеремет В. В. Управление инвестициями: В 2 т. / В. В. Шеремет, В. М. Павлюченко, В. Д. Шапиро и др. – М.: Высшая школа, 1998. – Т. 2. – 512 с. 7. Положение №279 – постановление Правления Национального банка Украины от 06.07.2000 г. №279 "Об утверждении Положения о порядке формирования и использования резерва для возмещения возможных затрат по кредитным операциям" // www.nau.kiev.ua. 8. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий, организаций, объединений / Под ред. В. А. Раевского. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 224 с. 9. Волков О. И. Экономика предприятия: Курс лекций / О. И. Волков, В. К. Склярченко. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 280 с. 10. Экономика і кібернетика на початку ХХІ століття / За наук. редакцією д. е. н., проф. Задорожного Г. В., к. ф.-м. н., проф. Михайленка В. Г. – Харків: ХНУ, 2005 – 260 с. 11. Овсейчук М. Ф. Методи інвестування капітала / М. Ф. Овсейчук, Л. Б. Сидельникова – М.: БУКОВИЦА, 1996. – 128 с. 12. Шеремет А. Д. Финансы предприятий. – М.: ИНФРА, 2003. – 343 с.

УДК 658.012

Погорелов Ю. С.

АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

In the article existing models of the enterprise development are analyzed. The analysis of positive and negative sides of the studied models is made, also their comparative analysis based on the offered criteria is made.

Одним із питань, що потребує подальшого дослідження, в сучасній економічній теорії є розвиток підприємства. Це питання досить багатомірне, оскільки розвиток підприємства передбачає не просто його зростання (збільшення обсягу продажу, доходу, прибутку тощо), але й певні кількісні, а, головне, якісні, зміни підприємства. Незважаючи на дослідження різноманітних питань розвитку в [1 – 3], вважати проблематику розвитку підприємства повністю висчерпаною не можна.

Забезпечення розвитку й управління розвитком в практичній діяльності підприємств практично завжди потребує певного спрощення. Таке спрощення дозволяє перейти від багатомірності розвитку як економічної категорії в межах окремого підприємства до «сплюснутості», яка, як мінімум, виражає певний вектор розвитку за одним чи двома параметрами (що, однак, не обмежує кількість використовуваних для характеристики розвитку показників), а, як максимум, надає характеристику різноманітним об'єктам внутрішнього середовища підприємства та підприємству в цілому залежно від певним чином оцінюваного стану підприємства в контексті його розвитку. Крім того, така "сплюснутість" дозволяє за виділеними ознаками визначити місце підприємства на векторі його розвитку у вибраній системі координат, серед яких за допомогою їхньої оцінки формується такий вектор. Спрощення поняття розвитку в масштабі управління підприємством відбувалося шляхом розробки певних моделей розвитку підприємства, які за умов прийнятих припущень з тією чи іншою точністю характеризували стан підприємства. У той же час порівняльна оцінка сутності кожної з моделей, дослідження їхніх переваг та недоліків, конкретизація припущень, за яких кожна модель з задовільною точністю описує реальні зміни в діяльності підприємства, не проводилися, що певним чином обмежує використання різних моделей.

Питання моделей розвитку підприємства в сучасній економічній літературі слід визнати доволі висвітленим [4 – 8]. Серед найбільш поширених моделей слід відзначити модель життєвого циклу в різних її варіантах [2; 9 – 11], модель Л. Грейнера [10; 12; 13], модель І. Адізеса [10; 14]. Достатньо відомою моделлю розвитку підприємства є модель Д. Черчілла та Р. Льюїса [15]. Серед спеціалізованих моделей слід назвати модель Д. Жанне й Х. Хеннесі, яку описано в навчальному посібнику [2].

Наявність значної кількості моделей, які описують розвиток підприємства, з одного боку, свідчить про увагу багатьох дослідників до проблематики розвитку, а, з іншого – може розглядатися як підтвердження того, що завдання моделювання розвитку підприємства однозначно не можна вважати вирішеним, оскільки, по-перше, кожна з наведених моделей тільки з тією чи іншою точністю відображає реальний розвиток підприємства (це підтверджено емпірично в країнах із розвинутою економікою), а по-друге, ознаки підприємства в більшості моделей виражені якісно. У зв'язку з тим, що певні моделі розвитку підприємства вже розроблені та з різним ступенем успішності використовуються для прийняття управлінських рішень, у тому числі й довгострокових, **метою статті** є порівняльний аналіз, а також аналіз переваг та недоліків існуючих моделей розвитку підприємства.

Появу й удосконалення моделей розвитку підприємства в другій половині XX ст. не можна визнати випадковими. З одного боку, розвиток теорії і практики менеджменту привів до формування інструментальної бази управління, а з іншого — це значним чином сприяло появі так званої інституційної пам'яті, поняття якої ввів А. Сливозький [16]. Інституційна пам'ять — це схильність організації до повторюваності поведінки за рахунок наявності навіть неформалізованих правил та процедур дії, які періодично використовувалися раніше. Фактично інституційну пам'ять можна розглядати як певний набір заздалегідь, апріорно визначених думок щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовища, можливих їх змін та відповідної неохідної реакції підприємства на такі зміни. З одного боку, інституційна пам'ять дозволяє економити час на вирішення типових завдань, оскільки для кожного такого завдання практикою діяльності підприємства створено типові процедури реагування, та підвищувати стабільність в діяльності підприємства, так як очікувані зміни зовнішнього та внутрішнього середовища не підвищують невизначеність при прийнятті рішень, тому що на кожну з таких змін в організації є вже готовий варіант поведінки. Особливо це стосується внутрішнього середовища, яке є більш керованим з боку підприємства. Однак, з іншого боку, незважаючи на "приємність" повторюваності завдань та інструментів, саме інституційна пам'ять перешкоджає подальшому розвитку підприємства, оскільки реакція керівництва підприємства на зміни припиняє бути адекватною, тому що базується не на реальних потребах, а на типових процедурах. Тобто фактично наявність інституційної пам'яті призводить до зниження гнучкості й адекватності управління, оскільки менеджер звикає вирішувати повторювані завдання повторюваними методами, а це в умовах динамічного зовнішнього середовища та зміни параметрів самого підприємства (масштабу діяльності, ступеня спеціалізації, співвідношення концентрації/диференціації на ринку тощо) призводить до того, що або вирішувані завдання не відповідають потребам підприємства, або використовувані традиційні управлінські інструменти та підходи не відповідають вирішуваним завданням, що певною мірою сприяє виникненню кризи.

Поєднання розвиненої інструментальної бази управління (сукупності способів, методів та підходів) й інституційної пам'яті, яка фактично є наслідком розвитку інструментальної бази управління, в умовах динамічного зовнішнього середовища та якісної зміни самого підприємства є передумовою виділення низки етапів в діяльності підприємства, в межах кожного з яких характеристики підприємства та певні характеристики зовнішнього середовища є незмінними. На кожному етапі сукупність параметрів, які визначають стан підприємства, та їх динаміка суттєво не змінюється, а на різних етапах — є суттєво різними. Причому, звичайно, що в такій трактовці кількість виділених етапів суттєво залежить від апріорного встановлення тієї різниці в характеристиках та параметрах стану підприємства.

Кількість виділених етапів є передумовою виникнення різноманітних моделей розвитку підприємства. Здійснення порівняльного аналізу зазначених моделей розвитку, конкретизація їхніх переваг та недоліків вимагає стислої змістовної характеристики кожної з моделей.

Стислому опису моделей розвитку підприємства має передувати визначення різниці між моделями підприємства, серед яких найбільш відомими є модель 7С [17] та модель Берка-Літвіна [18], й моделями розвитку підприємства. Перші моделі описують підприємство в статичній на певний момент часу, дозволяючи отримати, за виразом С. Р. Філоновича, "моментальну фотографію компанії" [10], але не є придатними для опису розвитку підприємства в динаміці, для чого використовуються саме моделі розвитку підприємства, які дозволяють характеризувати зміну його стану поетапно за певний проміжок часу за етапами часу.

Першою моделлю розвитку підприємства була модель життєвого циклу, яка достатньо відображена як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі [9 – 10; 19 – 20]. Життєвий цикл розуміється як послідовність якісно відмінних стадій розвитку підпри-

ємства, через які воно проходить за час існування на ринку [21]. Перші розробки моделей життєвого циклу датуються ще 50-ми роками XX ст., і вже в 1959 році Е. Пенроуз зробив спробу систематизувати різноспрямовані розробки з життєвого циклу організації [20]. Фактично в моделі життєвого циклу підприємства відображається зміна доходів підприємства або масштабу його діяльності в часі. Класична модель життєвого циклу передбачає виділення чотирьох або п'яти основних етапів розвитку підприємства: виникнення, повільне зростання, зростання, зрілість та спад. Завдяки своїй універсальності модель життєвого циклу отримала значне розповсюдження для опису не тільки підприємства. Наприклад, С. Р. Філонович звертає увагу на комплексність моделі життєвих циклів, розповсюджуючи її не тільки на продукт та організацію, але й на галузь та на економіку в цілому [10].

Перевагами класичної моделі життєвого циклу є простота, перевіреність, яка в тому числі забезпечується значною теоретичною базою, багатоваріантність, що передбачає наявність різноманітних форм життєвого циклу для різних сфер діяльності та галузей економіки, а також певна універсальність, оскільки, як на те вказує К. Андерсен [11], цю модель можна використовувати навіть в формі вкладених циклів "продукт — організація — галузь", що підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Але класичній моделі життєвого циклу властиві й досить суттєві недоліки. Перш за все, це, безумовно, незначна кількість етапів. Виділення тільки 4 – 5 етапів розвитку підприємства не дозволяє адекватно відобразити внутрішні зміни підприємства на кожному з етапів. Тому ця модель менш коректно відображає зміну характеристик підприємства під час його розвитку. Наслідком незначної кількості етапів є недостатньо повний опис об'єктів внутрішнього середовища, що знижує цінність такої моделі для практичних потреб управління. Крім того, класичній моделі життєвого циклу іманентні й недоліки, які є характерними для багатьох моделей, але в класичній моделі вони проявляються найбільш виразно. Це односпрямованість вектора розвитку, його лінійність (від "народження" до "смерті" організації) та наявність переважно якісних стану діяльності підприємства на різних етапах. Але, з іншого боку, це є неминучим, оскільки набір параметрів, які кількісно відображають стан підприємства, значною мірою залежить від особливостей його діяльності і тому не може бути універсальним.

Подальший розвиток моделі життєвого циклу шляхом збільшення кількості етапів розвитку та надання більш детальної характеристики кожному етапу здійснено в згаданому підручнику [2, с. 58]. Замість традиційних чотирьох – п'яти етапів для підприємства виділено такі етапи: народження, дитинство, отрочество, рання зрілість, розквіт, повна зрілість, старіння, оновлення. Слід, однак, зазначити, що кількість та опис названих етапів зустрічається ще в роботі І. О. Бланка [22, с. 119], але в роботі [2] сутність кожного етапу значно конкретизовано. Важливим доповненням цієї моделі є відмова від виключно лінійного односпрямованого розвитку підприємства (від "народження" до "смерті") і твердження щодо можливості зміни вектора розвитку підприємства навіть на етапі його старіння шляхом переходу до етапу оновлення. Суттєву практичну цінність в удосконаленій моделі життєвого циклу має конкретизація первинних цілей підприємства, необхідного типу лідера, організаційного характеру, організаційного образу, центральної проблеми, переважного типу планування, основного методу управління та організаційної моделі для кожного з виділених етапів життєвого циклу. Це дозволяє в управлінні підприємством (залежно від того етапу розвитку, на якому знаходиться підприємство), правильно визначати цілі, планувати діяльність, ідентифікувати основні проблеми, вибирати організаційну модель і таким чином на кожному етапі розвитку використовувати саме той інструментарій управління, який є найбільш виправданим, і тому створювати умови для поступового переходу підприємства на наступний етап. Тобто завдяки такій конкретизації можна говорити про позитивний ефект навіть не інституційної пам'яті, а інституційно-емпіричної пам'яті підприємства.

Удосконалення моделі життєвого циклу дозволяє частково нівелювати її недоліки та підсилити переваги. Так, крім переваг, які виділені для класичної моделі життєвого циклу, перевагами вдосконаленої моделі слід вважати конкретизацію стану об'єктів внутрішнього середовища та зворотний лінійний характер, який є підставою подальшого розвитку підприємства навіть після етапу його старіння. У той же час і вдосконалена модель життєвого циклу не позбавлена певних недоліків. Основним із них є складність ідентифікації етапу розвитку підприємства за його характеристиками, тобто певному етапу відповідають певні характеристики об'єктів внутрішнього середовища підприємства, але за характеристиками таких об'єктів не можна встановити поточний етап розвитку. Крім того, й в удосконаленій моделі життєвого циклу для опису стану підприємства на кожному з етапів розвитку також переважно використовуються якісні характеристики.

Ідея життєвого циклу є основою й моделі Л. Грейнера, який виділяє 5 еволюційних етапів розвитку підприємства: креативність, директивне керівництво, делегування, координація та співпраця. При цьому під еволюційним етапом зазвичай розуміється тривалий період розвитку, протягом якого не відбувається суттєвих змін в організаційних практиках [10; 23]. Певною мірою модель Л. Грейнера є продовженням моделі життєвих циклів, оскільки також базується на параметрах віку організації та масштабу її діяльності. Для кожного етапу Л. Грейнер дає детальну характеристику, визначаючи найбільш виправдані цілі менеджменту, організаційну структуру підприємства, стиль керівництва, формування винагороди працівникам та систему контролю. Крім того, на відміну від попередніх моделей Л. Грейнер не просто визначає етапи розвитку та достатньо детально характеризує стан підприємства на кожному з таких етапів, а зосереджує увагу на тих причинах, які призводять до зміни етапу розвитку. Такими причинами Л. Грейнер вважає кризи, виникнення яких зумовлено протіканням кожного етапу, і послідовно виділяє такі кризи, як криза лідерства, криза автономії, криза контролю та криза бюрократії.

Модель еволюційно-революційної фазової трансформації Л. Грейнера також отримала значне поширення, причому в економічній літературі вона подається як в класичній формі, яка залишилася майже незмінною з 1972 року [3; 10; 19; 23], так і в удосконаленій сучасними авторами [24]. Варто зазначити, що завдяки своїй порівняльній простоті та акцентуванню уваги не тільки суто на етапах розвитку, але й на тих кризах, які відповідно до об'єктивних економічних закономірностей супроводжують перехід від одного етапу до іншого, модель Л. Грейнера використовується не тільки для управління розвитком підприємства, але знайшла й використання в антикризовому управлінні [12].

Перевагами моделі Л. Грейнера, які в тому числі сприяли й її значному поширенню, є чітка практична спрямованість, теоретичне та емпіричне підтвердження моделі, конкретизація причин і інструментів переходу на наступний етап та дуже детальний опис кожного етапу. Завдяки цим перевагам модель Л. Грейнера стала зручним та широко використовуваним інструментом в управлінні підприємством. У той же час моделі Л. Грейнера властиві й певні недоліки, на які вказує С. Р. Філонович [10]. Перш за все, модель описує, швидше, не розвиток підприємства, а розвиток управління підприємством, оскільки навіть вісі координат, запропоновані Л. Грейнером, відображають розмір та вік організації, не конкретизуючи певні кількісні характеристики її діяльності. Крім того, модель постає дещо незавершеною, оскільки ні сам Л. Грейнер, ні інші автори, які розвивали його модель, не дають відповіді на питання, чим закінчується етап співпраці: кризою чи стабільністю або якимось іншим етапом. Але моделі властивий ще один недолік, точніше обмеження, на яке, зазвичай, не звертають уваги. Постулатом моделі є одночасне зростання і навіть залежність між розміром підприємства та його зрілістю, де показується розвиток від "молодого" невеликого підприємства до "старого" й великого. У той же час можливість розвитку "молодого" великого підприємства (наприклад, сформованого за допомогою поглинання чи об'єднання підприємств) та "зрілого", але невеликого підприємства, в моделі не відображено, і

спроба використовувати модель Л. Грейнера саме до таких підприємств найбільш вірогідно буде невдалою. Незважаючи на певні недоліки, модель Л. Грейнера, яка з достатньою точністю відображає розвиток підприємства, показала себе результативним інструментом управління, і тому вона отримала значне поширення в практиці управління підприємствами.

Певну популярність і використання на практиці отримала модель І. Адізеса, який пропонує 10 етапів розвитку підприємства: "залицяння", дитинство, активна діяльність, юність, розквіт, стабільність, аристократизм, рання бюрократія (або взаємне звинувачення), бюрократія та смерть організації [10; 14]. Для кожного з етапів І. Адізес пропонує певний набір завдань, на яких керівництво організації має сконцентрувати свою увагу: задовольняти потреби, організовувати діяльність, забезпечувати проактивність, випереджаючи вимоги та зміни ринку, забезпечувати цілісність і єдність організації [14]. Крім того, як і в моделі Л. Грейнера, в моделі І. Адізеса детально описаний кожний із запропонованих етапів, а також описаний його нормальний стан та можливі відхилення від нього [10]. Це дає можливість швидко діагностувати, наскільки поточний етап розвитку підприємства відповідає встановленій нормі за моделлю І. Адізеса.

Наявність значної кількості етапів, характеристика кожного з етапів та визначення тих дій, які має виконувати підприємство, в значній мірі визначають переваги моделі І. Адізеса. До таких переваг, які в тому числі сприяли практичному використанню цієї моделі, можна віднести значну гнучкість моделі, інструментальну забезпеченість кожного етапу, зворотний характер розвитку підприємства. У той же час модель І. Адізеса не позбавлена й традиційного недоліку багатьох моделей розвитку підприємства — відсутності параметрів, які кількісно описують стан підприємства на тому чи іншому етапі.

Д. Черчілль та Р. Льюїс запропонували п'ятиетапну модель розвитку підприємства, виділивши серед етапів становлення свободу, зростання, зліт та зрілість [15]. Як і в інших моделях, кожен із запропонованих етапів описується за допомогою певних характеристик: формальних механізмів менеджменту, основних стратегій, домінуючих форм управління, організаційних структур тощо, а також конкретизовані такі характеристики для кожного етапу розвитку. Значною мірою модель Д. Черчілля та Р. Льюїса повторює класичну модель життєвого циклу, конкретизуючи, однак, характеристики підприємства та елементів внутрішнього середовища на кожному етапі. Перевагами такої моделі слід визнати конкретизацію характеристик стану підприємства на кожному з етапів та порівняну простоту. Але практичному використанню моделі перешкоджає недостатня кількість етапів, незавершеність життєвого циклу: в моделі не конкретизовано, чи є етап зрілості останнім, чи він передує іншому етапові, не передбачається оновлення або зворотний рух за стадіями життєвого циклу від зрілості до успіху-свободи, відсутність кількісних параметрів стану підприємства на кожному етапі, відсутність інструментів і не досить повна конкретизація "правильної" поведінки підприємства на кожному етапі тощо. Безумовно, модель Д. Черчілля та Р. Льюїса слід визнати більш досконалою, ніж класичну модель життєвого циклу, але вона є менш зручною для практичного використання, ніж, наприклад, моделі І. Адізеса та Л. Грейнера.

Адаптація ідеї розвитку підприємства до умов глобалізованого ринку сприяла виникненню моделі Д. Жанне та Н. Хеннесі, яку описано в праці харківських учених [2]. Сутність моделі полягає в описі залежності складності діяльності підприємства від часу участі в міжнародних операціях із конкретизацією типу управління маркетингом, структури міжнародної компанії та підрозділів, які здійснюють маркетингову діяльність. У моделі показано, як змінюється залежно від часу участі підприємства в міжнародних операціях його організаційна структура — від органічної до матричної, структура та підпорядкованість підрозділів маркетингової діяльності — від відділу в складі головного підприємства до стратегічної бізнес-одиниці міжнародної компанії, тип управління — від централізації до інтеграції. На відміну від раніше розглянутих моделей, які переважно є універсальними, модель Д. Жанне та Н. Хеннесі є спеціалізованою, вона призначена для моделювання розвитку

підприємства, яке працює на глобальному ринку. Тому пряме її зіставлення з раніше розглянутими моделями за перевагами та недоліками буде некоректним, хоча, безумовно, можна проводити зіставлення за певними критеріями. В цілому перевагами такої моделі розвитку підприємства слід назвати певне врахування вимог зовнішнього середовища, конкретизацію окремих елементів внутрішнього середовища на кожному з етапів розвитку підприємства.

У той же час моделі Д. Жанне та Н. Хеннесі властиві й досить серйозні недоліки. Наприклад, перехід від попереднього до наступного етапу не можна вважати обґрунтованим. Так, необхідність переходу від функціональної до дивізійної структури управління прямо не визначається часом участі підприємства в міжнародних операціях і лінійно не залежить від ускладнення таких операцій. Розуміння розвитку є односпрямованим та незавершеним, оскільки в моделі кінцевим етапом розвитку є матрична структура за умов повної інтеграції в діяльності окремих підрозділів підприємства. Але це не відповідає дійсності, якщо підприємство постійно діє на зовнішньому ринку, в тому числі в комбінації (за матрицею І. Ан-

соффа) "новий товар — існуючий ринок" або "існуючий товар — новий ринок" [24, с. 174 – 178]. Крім того, модель не розглядає ситуації, коли за умов довготривалої участі підприємства в міжнародних операціях складність залишається порівняно невеликою, або, що є менш вірогідним, зростання складності діяльності відбувається надто швидко — швидше, ніж це передбачено моделлю. Таким чином, модель Д. Жанне та Н. Хеннесі заслуговує на увагу, але їй притаманні певні суттєві недоліки.

За результатами проведеного аналізу сутності, переваг та недоліків кожної з розглянутих моделей розвитку підприємства пропонується порівняти їх за певними критеріями і на підставі цього зробити висновок щодо ступеня теоретичного обґрунтування та можливості практичного використання кожної з розглянутих моделей. Такими критеріями обрано концептуальний вектор розвитку, підхід до розуміння підприємства, універсальність моделі, виділення причин переходу на наступний етап розвитку, використовуваний інструментарій та наявність характеристик підприємства для різних етапів, їхній опис. Розроблена характеристика кожної з розглянутих моделей за запропонованими критеріями показана в таблиці.

Таблиця

Порівняльна характеристика моделей розвитку підприємства

Характеристика	Класична модель життєвого циклу	Адаптована модель життєвого циклу	Модель Л. Грейнера	Модель І. Адізеса	Модель Д. Черчілла та Р. Льюїса	Модель Д. Жанне та Н. Хеннесі
Концептуальний вектор розвитку	Односпрямований лінійний, завершений	Поворотний лінійний, завершений	Односпрямований, лінійний, незавершений	Поворотний, лінійний, завершений	Односпрямований, лінійний, незавершений	Односпрямований, лінійний, незавершений
Розуміння організації	Органічна	Органічна	Механістична	Органічна	Органічна	Змішана
Універсальність моделі	Універсальна	Універсальна	Квазі-універсальна	Універсальна	Універсальна	Спеціалізована
Причина переходу на наступний етап	Збільшення масштабу діяльності або доходу підприємства	Збільшення масштабу діяльності або доходу підприємства	Криза в управлінні	Необхідність виконання іншого набору завдань	Збільшення масштабу діяльності або доходу підприємства	Підвищення спеціалізації та ускладнення діяльності
Наявність інструментарію переходу на наступний етап	Не конкретизований	Не конкретизований	Конкретизований докладно	Конкретизований докладно	Не конкретизовано	Конкретизований
Наявність характеристик, стану підприємства за етапами	Конкретизовано середньо	Конкретизовано докладно	Конкретизовано дуже докладно	Конкретизовано дуже докладно	Конкретизовано середньо	Конкретизовано середньо
Опис характеристик підприємства за запропонованими етапами	Стислий	Дуже докладний	Дуже докладний	Дуже докладний	Стислий	Середньо деталізований
Докладність теоретичного обґрунтування	Дуже докладне	Дуже докладне	Дуже докладне	Достатнє	Достатнє	Достатнє
Можливість практичного використання	Є слабо придатною	Є середньо придатною	Є придатною	Є придатною	Є середньо придатною	Є середньо придатною

Усі розглянуті моделі мають, незважаючи на дещо різний зміст, необхідне теоретичне обґрунтування. З позицій можливості практичного використання за результатами проведеного аналізу найбільш доцільними є моделі Л. Грейнера та І. Адізеса, хоча розуміння підприємства в даних моделях є різним. У цих двох моделях конкретизовано причини переходу підприємства на наступний етап, подано інструментарій переходу та докладно розкриті характеристики підприємства для кожного з виділених етапів.

Незважаючи на те, що певні моделі з успіхом можуть бути використані (і реально використовуються) в практиці управління, слід акцентувати увагу на тих обмеженнях, які є загальними для всіх моделей. Перш за все, для декількох розглянутих моделей виділений причинно-наслідковий зв'язок "етап — характеристики елементів внутрішнього середовища", але в жодній моделі, незважаючи на визнання динамічного зв'язку між етапами, не виділено чітких ознак того чи іншого етапу. Певним винятком є модель Л. Грейнера, але навіть в ній можна ідентифікувати наступний етап на підставі кризи, що виникла у кінці попереднього етапу. Крім того, досить рідко, особливо для великого підприємства з дочірніми підприємствами

або філіалами, можна чітко визначити той етап життєвого циклу, на якому воно знаходиться, оскільки можуть бути присутніми ознаки декількох етапів (слід ще раз підкреслити, що прямий зв'язок "етап — характеристики підприємства" ще може бути визначений точно, але зворотний зв'язок не є повністю коректним). Більш того, для великих підприємств відокремлені підрозділи або філіали можуть знаходитися на різних етапах, і жодна з розглянутих моделей не дозволяє характеризувати таку ситуацію, оскільки, зрозуміло, в такому разі визначення єдиного етапу підприємства в цілому буде заздалегідь некоректним, особливо з метою подальшого удосконалення управління, вибору стратегічних цілей тощо. Тому використання будь-якої з проаналізованих моделей розвитку підприємства вимагає врахування названих обмежень.

Усі проаналізовані моделі — класична модель життєвого циклу, удосконалена модель життєвого циклу, модель Л. Грейнера, модель І. Адізеса, модель Д. Черчілла та Р. Льюїса, модель Д. Жанне та Н. Хеннесі — мають необхідне теоретичне обґрунтування і з тією чи іншою точністю відображають розвиток підприємства. Моделі життєвого циклу, незважаючи на минулий пік їхньої популярності у 80 – 90 роки XX ст. та певні

обмеження, які перешкоджають їхньому практичному використанню, як сфера наукового пошуку, залишаються популярними й сьогодні. Крім того, наявність досить значної кількості варіацій моделі життєвого циклу є ще одним свідченням неповної дослідженості цього питання.

Незважаючи на наявність значної кількості моделей, низка питань залишається невирешеною й досі. До таких питань слід віднести критерії та методи визначення, на якому етапі розвитку знаходиться підприємство, критерії підтвердження валідності моделі до особливостей діяльності підприємства, дослідження системної цілісності та відповідності (наскільки вибір різних інструментів і методів управління, а також реалізація функцій в діяльності підприємства відповідають етапу його життєвого циклу) тощо. Вирішення таких питань дозволить доповнити теоретичну й методичну базу розвитку підприємства.

Література: 1. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. – Харків: ІНЖЕК, 2003. – 308 с. 2. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства: Навчальний посібник / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 640 с. 3. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків: ІНЖЕК, 2003. – 328 с. 4. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. – М.: Дека, 1997. – 304 с. 5. Мильнер Б. З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 336 с. 6. Потрашкова Л. В. Моделирование управления развитием предприятия: Автореф. дис... канд. экон. наук: 08.03.02. – Харьков: Харьковский государственный экономический университет, 2002. – 20 с. 7. Смирнов Э. А. Основы теории организации: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 376 с. 8. Яковенко Е. Г. Циклы жизни экономических процессов, объектов и систем / Е. Г. Яковенко, М. И. Басс, Н. В. Махрова. – М.: Наука, 1991. – 192 с. 9. Кушелевич Е. И. Модели жизненных циклов организаций / Е. И. Кушелевич, С. Р. Филонович // В кн.: Менеджмент: век XX – век XXI. – М.: Экономист, 2004. – 432 с. 10. Филонович С. Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике // Социологические исследования. – 2005. – №4. – С. 53 – 64. 11. Anderson C. R., Zeithami C. P. Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance // Academy of Management Journal. – 1984. – vol. 27. – P. 5 – 24. 12. Трененков Е. М. Диагностика в антикризисном управлении / Е. М. Трененков, С. А. Дведеннидова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №1. – С. 3 – 11. 13. Greiner L. Evolution and Revolution as Organization Grow // Harvard Business Review. – 1972. – Vol.50, №4. – P. 37 – 46. 14. Никулин В. Сущность концепции / В. Никулин, Ицхак Адизес // <http://www.management.com.ua/consulting/cons027.html>. 15. Забелин П. В. Основы корпоративного управления концернами. – М.: ПРИОР, 1998. – 176 с. 16. Сливоцкий А. Миграция капитала: как у заимствования на кілька кроків випередити своїх конкурентів: Пер. з англ. – К.: Пульсари, 2001. – 296 с. 17. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986. – 524 с. 18. Burke W. W. Organization Development: A Process of Learning and Changing. 2nd ed. – MA: Addison-Wesley, 1992. – 348 p. 19. Бледных М. Жизненный цикл предприятия и его эффективность / М. Бледных, Г. Смирнова // <http://www.textile-press.ru/print.php?id=2720>. 20. Penrose E. T. The Theory of Growth of the Firm. – White Plains, NY: M. E. Sharp, 1959. – 425 p. 21. Анипченко М. А. Совершенствование системы оценки эффективности управления на разных фазах жизненного цикла строительного предприятия: Автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.05. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный строительный университет, 2004. – 19 с. 22. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент. – К.: ИТЕМ Лтд, 1995. – 448 с. 23. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8 "Менеджмент". – 2002. – №4. – С. 76 – 92. 24. Соболев М. Закономерности организационных изменений / М. Соболев, М. Гордеев // Антикризисный менеджмент. – 2004. – №4. – С. 2 – 9. 25. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник. – К.: Лібра, 2004. – 712 с. 26. Громък С. И. Моделирование стратегий развития малых предприятий в условиях переходной экономики: Автореф. дис... канд. экон. наук: 08.03.02. – Львов: Львов. нац. ун-т им. И. Франко, 2001. – 20 с.

УДК 658.8

Шумська Г. М.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ МОДЕЛІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МАРКЕТИНГУ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

In the article the methodical approaches to usege and introduction of model of personnel maintenance of organizational structure of marketing at the enterprise are offered. The given model assumes a choice of the rational form of personnel maintenance for performance of dynamical marketing functions on the basis of usege of modern personnel technologies on the basis of a changing environment of the enterprise.

Нестабільність внутрішнього і зовнішнього бізнес-середовища вимагає від керівництва виробничих підприємств приділяти особливу увагу процесу пристосування організаційної структури маркетингу та її функцій до його змін. Ця обставина визначила те виключне значення, що набуло сьогодні раціонального забезпечення компетентними виконавцями процесу якісного і своєчасного виконання динамічних маркетингових функцій, яке, у свою чергу, пов'язано з обґрунтованим вибором доцільної його форми відповідно до мінливого бізнес-середовища виробничого підприємства.

Метою статті є розробка методичних підходів щодо впровадження комплексної моделі кадрового забезпечення розвитку організаційної структури маркетингу на виробничому підприємстві.

Проблеми розвитку маркетингового забезпечення діяльності виробничих підприємств досліджувались такими ученими, як А. І. Кредисов, Дж. Р. Еванс, Б. Берман, Ф. Котлер [1 – 3] та ін. До рекомендацій, якими можна скористатися в даному дослідженні, можна віднести такі: виконання функцій маркетингової діяльності визначається постійними змінами нестабільного бізнес-середовища підприємства. Це зумовлює складність процесу підбору компетентних фахівців з маркетингу, що спроможні якісно виконувати ці функції відповідно до динамічних вимог бізнес-середовища підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність розгляду проблеми раціонального кадрового забезпечення процесу виконання маркетингових функцій на підприємстві. Методичні рекомендації щодо забезпечення кадрами маркетингової діяльності на виробничих підприємствах знайшли своє відображення в роботах В. Г. Лиходій, М. М. Єрмошенко, Л. О. Лігоненко, Ю. Ю. Фролової [4 – 5] та ін.

На основі аналізу та узагальнення публікацій вказаних вище вчених була виявлена складність визначення доцільної форми кадрового забезпечення маркетингової діяльності на виробничому підприємстві, яка б ситуативно враховувала динамічний характер її функцій. Тому виникає об'єктивна необхідність у дослідженні цієї проблеми і розробці відповідних пропозицій щодо її вирішення.

Маркетинг як спеціалізована функція управління підприємством покликаний забезпечувати ефективну взаємодію підприємства із нестабільним зовнішнім бізнес-середовищем через знаходження кращих, ніж у конкурентів, способів задоволення потреб споживача. Це здійснюється за рахунок раціонально підібраних компетентних кадрів для раціонального ви-