

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ И ОСНОВНЫЕ СПОСОБЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ

Т. В. Жукова

Оренбургский филиал Российского экономического университета
имени Г. В. Плеханова, Оренбург, Россия

В статье в ходе анализа жизненного цикла организации, этапов развития и спада выявлено, что стадия возрождения подобна по своей сущности стадии старта, но отличается тем, что новый виток жизненного цикла предприятия формируется с учетом прошлых наработок, опыта, направления деятельности. После проведения SWOT-анализа обосновывается необходимость применения стратегии претендентов лидерства на рынке. Оценка слабых сторон показала, что отсутствие рекламных материалов для магазина с небольшой географией не способствует успешному продвижению продукции. Самый простой способ привлечь клиентов – это социальные сети. А оценка возможностей направлена на изучение ассортимента. Сравнив разную продукцию внутри одной категории товаров, можно понять, что выгодно закупать и от каких товаров стоит отказаться. Изменив ассортимент, увеличив закупку популярных позиций и отказавшись от неликвидных товаров, предприятие сможет увеличить прибыль. Приведенные показатели демонстрируют, что анализируемое предприятие конкурентоспособно и является активным участником рынка. На сегодняшний день главная цель его деятельности – расширение рынка. Автором показана возможность внедрения мероприятий, которые направлены на изменение стадии жизненного цикла предприятия, с использованием инструментов цифровой экономики.

Ключевые слова: закон развития организации, SWOT-анализ, стратегия развития, цифровая экономика, управление ассортиментом, разработка маркетинговой политики привлечения внимания.

ORGANIZATION LIFE CYCLE AND KEY METHODS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN CURRENT PRACTICE OF MANAGEMENT

Tatyana V. Zhukova

Orenburg branch of the Plekhanov Russian University of Economics,
Orenburg, Russia

While analyzing organization life cycle, stages of development and slump the article found out that the stage of restoration is similar to the stage of start, but it differs from the latter, as a new spiral of enterprise life cycle is formed with regard to previous developments, experience and work trends. After SWOT-analysis the necessity to use strategies of the pretender to leadership on market is assessed. Estimation of weak sides showed that the absence of advert materials for a store with a limited geography cannot foster successful product promotion. The simplest way to attract customers is to use social nets. Estimation of opportunities focuses on studying the product range. By comparing different products within one category of goods we can understand what is profitable to buy and which products should be rejected. The enterprise can increase profit, if it changes the product range, raises the purchase of popular positions and rejects illiquid goods. The mentioned indicators show that the enterprise being analyzed is competitive and acts as an active participant on market. Today its key goal is to expand market. The author underlines the importance of using measures aiming at changing enterprise life cycle stages with the help of tools of digital economy.

Keywords: law of organization development, SWOT-analysis, development strategy, digital economy, product range management, designing market policy of attention attraction.

Закон развития в деятельности организации реализуется в виде ее жизненного цикла. Идея о том, что корпоративные структуры проходят через процессы изменений, восходит к 1912 г., к работе Людвига фон Мизеса над теорией денег [См.: 3]. Более современное понимание данного вопроса предполагает, что каждая организация проходит через предсказуемые и повторяющиеся модели поведения по мере своего роста и развития на переходных этапах и что это может закон-

читься положительно или отрицательно для развития компании.

Типичная иллюстрация предварительно сконфигурированной модели этапов для корпоративного жизненного цикла приведена на рис. 1. Данный рисунок – это адаптация модели Daft (2008), которая сама по себе является адаптацией соображений Куинна и Кэмерона (1983), которые провели сравнительный анализ подходов к исследованиям жизненного цикла [7].

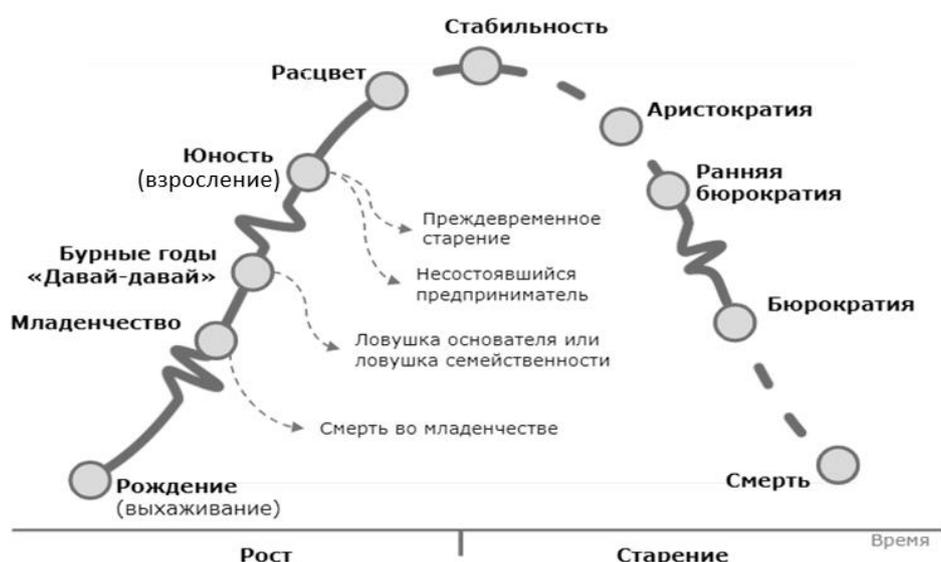


Рис. 1. Адаптация модели жизненного цикла Куинна и Кэмерона

Конечной стадией данной адаптации является морфинг, который происходит, когда фирменный стиль либо теряется (с упадком или смертью), либо изменяется (трансформируется).

Жизненные циклы компании могут развиваться только для прочного коллектива, и это требует, чтобы люди совместно развивали доминирующую культуру, из которой возникает коллективная идентичность, и при этом управляли нормативными процессами и оперативным поведением. Именно эта коллективная идентичность может измениться на стадии морфинга с трансформацией [4]. Кризис оживления на рис. 1 может также стать кризисом идентичности, когда корпоративный менеджер

обнаруживает, что все старые предположения оспариваются. Это происходит вместе с необходимостью переопределения основных целей.

Большинством исследователей признается, что компании развиваются так, как если бы они были организмами, и проходят через динамические процессы (которые включают неравновесные условия) [2; 3; 9; 10; 12]. Это облегчает их ввод в различные конфигурации жизненного цикла в каком-либо порядке.

Большая часть организационного роста и изменений была прерывистой по своей природе с различными периодами организационного импульса, в которые происходили квантовые скачки в организационной

форме. Также можно наблюдать тенденцию к принятию фирмами ограниченного числа организационных форм, которые отличаются друг от друга. Эти различные формы не обязательно связаны друг с другом в какой-либо детерминированной последовательности.

Признано, что развитие предприятия возможно лишь при условии преодоления кризисных явлений, возникающих на соответствующем этапе развития, путем необходимой корректировки системы управления. В этом контексте рассмотрим особенности кризисов для определения наиболее действенных мер их преодоления.

Учеными разработано много моделей жизненного цикла организации, отличающихся как количеством стадий, так и их содержанием. Остановимся на характеристике стадий жизненного цикла предприятия, которую предлагает В. С. Домбровский, поскольку она в достаточной степени детализирована. Ученый выделяет следующие стадии жизненного цикла предприятия: рождение идеи, старт, рост, стабилизацию, экспансию, спад, уход [8].

После стадии спада может возникать стадия возрождения, которую В. С. Домбровский рассматривает не как отдельный этап развития предприятия, а как начало нового жизненного цикла фирмы. По нашему мнению, стадия возрождения подобна по своей сущности стадии старта. Отличием является то, что новый виток жизненного цикла предприятия формируется с учетом прошлых наработок, опыта, направления деятельности и, соответственно, определенной части производственного оборудования.

Развитие организации – это комплексное ее преобразование к более высоким конкурентным позициям в окружающей среде, которое проводится с помощью системного взаимодействия. Основными способами развития предприятий являются маркетинговые исследования.

Обработка информации о сильных и слабых сторонах предприятия способству-

ет получению более точного представления об основных путях его развития.

Рассмотрим более подробно этапы проведения SWOT-анализа:

1. Первый шаг – анализ рынка, на котором находится данный товар или услуга.

2. На основе проведенного анализа формирование сильных и слабых сторон компании, ее потенциальных возможностей и угроз.

3. Занесение полученных данных в SWOT-матрицу.

4. Формулирование выводов о положении компании на рынке, установление новых целей и сроков их выполнения.

SWOT-анализ имеет ряд достоинств:

1. Возможность применения на самых разных уровнях – от производства до реализации продукции.

2. Подходит для любой фирмы, так как он универсален и может быть использован в любых целях.

3. Может использоваться как для стратегического планирования, так и для мониторинга текущей деятельности предприятия.

4. Позволяет обнаружить возможные проблемы и предотвратить их возникновение.

Важную роль в успехе SWOT-анализа играет правильная работа аналитиков. Сам анализ не дает никаких точных рекомендаций и ответов. Ошибку аналитика можно рассматривать как создание очень невыгодного плана действий для компании.

Результаты анализа полностью зависят от качества и достоверности данных, полученных ранее. Прогнозирование возможностей и угроз – это только оценка с определенной долей вероятности, поскольку SWOT-анализ не учитывает возможные риски. Благодаря этому анализу можно определить общие цели, а действия для их реализации нужно создавать дополнительно.

В качестве примера проведем SWOT-анализ ООО ПКФ «Техника». Прежде всего выявим его сильные и слабые стороны (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Итог SWOT-анализа ООО ПКФ «Техника» (сильные и слабые стороны)

Сильные стороны		Слабые стороны	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Качественная продукция	1	Качество креатива и рекламных материалов
2	Хорошая репутация у покупателей	2	Размер рекламного бюджета
3	Готовность рекомендовать товар знакомым	3	Небольшая география
4	Широта выбора товара в линейке		

Оценка сильных сторон (Strengths) показала, что организация добилась успеха, у нее довольно много хороших отзывов о качестве продукции и обслуживания в магазине. Магазин имеет высокий рейтинг в Интернете, из чего следует наличие хорошей репутации. Кроме того, есть ряд сильных сторон предприятия, которые нужно донести до клиентов, что повысит его привлекательность (например, эксклюзивность продаж на определенной территории). Сотрудники являются высококвалифицированными специалистами, но не многие покупатели знают об этом – нужно проинформировать их. В итоге потребители будут охотно обращаться к ним, зная, что на все их вопросы смогут грамотно ответить.

Вместе с тем не стоит останавливаться на достигнутом, нужно изучить потребности клиентов, например, с помощью опроса в социальных сетях, и узнать, какой товар нужен на самом деле. Создание возможности заказа продукции в случае отсутствия на складе, введение бонусной системы, информирование о скидках и эксклюзивных предложениях путем рассылок

на почту клиентов позволят увеличить продажи. Тем самым предприятие еще больше будет ориентировано на свою клиентуру.

Оценка слабых сторон (Weaknesses) показала, что отсутствие рекламных материалов для магазина с небольшой географией является большой проблемой. Самый простой способ привлечь клиентов – это социальные сети. Рекламные видеоролики, фотографии и афиша – все это можно реализовать даже с минимальными затратами.

Менеджерам по маркетингу следует выполнить ряд работ: сбор информации о рынке, предпочтениях покупателей и создании имиджа фирмы. Необходима разработка возможных новых направлений в сфере предоставления дополнительных услуг. Таким образом будут реализованы действия стратегии маркетинга, которая будет направлена на повышение имиджа компании и изучение интересов потребителей.

Далее проведем анализ возможностей и угроз ООО ПКФ «Техника» (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Итог SWOT-анализа ООО ПКФ «Техника» (возможности и угрозы)

Возможности		Угрозы	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Увеличение клиентской базы	1	Вход крупных игроков
2	Новый продукт или услуга	2	Появление более дешевых аналогов
3	Новый ассортимент	3	Утрата преимущества продукта
4	Новая география		

Оценка возможностей (Opportunities) в данном случае направлена на изучение ассортимента. При сравнении разной про-

дукции внутри одной категории товаров можно определить, что выгодно закупать и от каких товаров стоит отказаться. Изме-

нив ассортимент, увеличив закупку популярных позиций и отказавшись от неликвидных товаров, предприятие сможет увеличить прибыль.

Важно расширить сферу влияния компании: освоивание новых рынков сбыта, новых регионов или стран продажи; охват новых видов продукции и услуг. Все это является прекрасным способом увеличения масштаба своей организации.

Также нужно внедрить интернет-магазин, что позволит делать покупки тем, кто не имеет возможности попасть в офлайн-магазин. Интернет-продажи сегодня – одна из самых популярных тем в сфере бизнеса. В то же время не стоит забывать о рекламных кампаниях, маркетинге и дальнейшем развитии платформы. Также необходимо заранее подготовить план по расходам, которые важны для реализации проекта.

Нужно разработать визитки или брошюры для привлечения новых покупателей. Они должны содержать ссылку на сайт и информацию о платформе онлайн-продаж, которая вскоре откроется. Для привлечения пользователей также полезны рекламные кампании в социальных сетях и рассылки на электронную почту.

После оценки угроз (Threats) организации было обнаружено, что торговля сельскохозяйственной техникой в России является достаточно прибыльной и перспективной, что не может не привлекать к себе новые компании.

Поставки подстраиваются к требованиям компании, так как на рынке поставок существует большое количество конкурентов. Только при больших заказах компания может влиять на стоимость поставки товара. Существует риск перехода клиента от одного продавца к другому, поскольку большую роль играют ценовые факторы, а не популярность бренда.

Есть несколько способов нейтрализовать угрозы: контролировать качество товара, наладить партнерство с другими предприятиями, найти выход на новые рынки сбыта продукции. Также есть вариант преоб-

разовать угрозы в возможности бизнеса и в источники роста продаж [2].

Конкуренция на рынке всегда будет иметь место, поэтому необходимо регулярно проводить оценку конкурентной среды, с тем чтобы компания существовала и развивалась.

Прежде всего логично реализовать стратегию организационного развития и стратегию маркетинга. Есть много уровней преобразования, направленных на среднесрочные и долгосрочные перспективы. Они предполагают изменение организационной структуры управления, а также повышение уровня корпоративной культуры. Данный подход основан на видении своего будущего и идеальном образе предприятия, к которому нужно стремиться. Целью является установление границ рынка, а также сфер его деятельности. При выборе стратегических направлений развития и стратегий хозяйствования формируется стратегия достижения поставленных целей. В соответствии с этим разрабатывается и комплекс маркетинговых средств, которые должны быть использованы для продвижения товара. План маркетинга основан на прогнозах относительно долгосрочных перспектив развития рынка и потенциальных возможностей предприятия.

Как видно, анализируемое предприятие конкурентоспособно и является активным участником рынка. На сегодняшний день главная цель его деятельности – расширение рынка. Приведенные показатели демонстрируют, что для ООО ПКФ «Техника» необходимо применять стратегию претендентов на лидерство на рынке.

Рассмотрим, как может быть реализована данная стратегия с точки зрения использования инструментов цифровой экономики. В качестве цели изменения деятельности ООО ПКФ «Техника» можно признать увеличение доли на рынке. На рис. 2 представлена стратегическая программа по изменению стадии жизненного цикла ООО ПКФ «Техника». Стратегической целью ООО ПКФ «Техника» как пре-

тендента на лидерство является увеличение своей доли на рынке.

Для смены стадии жизненного цикла компании необходимо обратить особое внимание на такие сферы деятельности, как управление ассортиментом и разработка маркетинговой политики привлечения внимания, а также на уровень удовле-

творения спроса по конкретным группам покупателей. Для компании важно реагировать на требования рынка максимально гибко и быстро. Именно такое поведение может стать основанием для обеспечения финансовой устойчивости ООО ПКФ «Техника».



Рис. 2. Программа деятельности по смене стадии жизненного цикла ООО ПКФ «Техника»

Кроме того, следует проводить сегментацию рынка посредством выбора целевых рыночных сегментов. В данном случае могут быть активно использованы различные компьютерные программы, которые посредством ввода актуальных данных не только анализируют сегменты, но и могут предложить направления дальнейшей деятельности по их завоеванию.

В области разработки маркетинговой политики привлечения внимания к ООО ПКФ «Техника» целесообразно рассмотреть особенности тактики продвижения товара в результате использования различных инструментов и методов. Помимо традиционных методов маркетинга и рекламы, таких как проведение ярмарок, директ-маркетинг, предоставление скидок и акций, важно использовать возможности цифровой рекламы. При разработке про-

граммы маркетинга следует рассмотреть различные варианты программного планирования с учетом опыта других компаний, а также возможности Интернета для продвижения продукции и ознакомления с ней жителей других регионов.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий, которые направлены на изменение стадии жизненного цикла ООО ПКФ «Техника», должно быть основано на активном использовании возможностей цифровой экономики. Технологические новинки и использование возможностей программ для анализа ситуации и определения путей решения позволят компании выйти на новый уровень и новые горизонты, что в свою очередь приведет к изменению стадии жизненного цикла всего предприятия.

Список литературы

1. *Аренков И. А., Крылова Ю. В., Ценжарик М. К.* Клиентоориентированный подход к управлению бизнес-процессами в цифровой экономике // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2017. – № 6. – С. 18–30.
2. *Балахонцев В. И., Федорова Н. С., Хохлов С. П.* Роль закона развития в бизнес-планировании деятельности организации // Инновации. Наука. Образование. – 2022. – № 49. – С. 270–272.
3. *Басова А. Е., Шамигова А. С.* Закон развития организации, его значение для управления организацией // Стратегии развития современной науки : материалы Международной (заочной) научно-практической конференции, Минск, Беларусь, 13 апреля 2017 года / под общ. ред. А. И. Вострецова. – Минск, Беларусь : Научно-издательский центр «Мир науки» (ИП Вострецов Александр Ильич), 2017. – С. 237–240.
4. *Бойко И. П., Евневич М. А., Кольшикин А. В.* Экономика предприятия в цифровую эпоху // Российское предпринимательство. – 2017. – № 7. – С. 1127–1136.
5. *Гарифуллин Б. М., Зябриков В. В.* Виды бизнес-моделей компаний в цифровой экономике // Креативная экономика. – 2019. – Т. 13. – № 1. – С. 83–92.
6. *Григорьев В. В.* Оценка стоимости бизнеса: основные подходы и методы. – М. : Русайнс, 2019.
7. *Домбровский В. С.* Фаза жизненного цикла предприятия как важный источник информации при предупреждении кризисов // Проблемы и перспективы развития банковской системы Российской Федерации. – 2018. – № 26. – С. 58–65.
8. *Любушин Н. П., Бабичева Н. Э.* Теоретические основы экономического анализа развития организаций и законы развития систем // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 36 (291). – С. 2–12.
9. *Сулимова Е. А., Булаев Г. А.* Влияние законов организации на развитие бизнеса // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 2. – С. 217–219.
10. *Толмачева А. С., Гешко О. А.* Законы организации // Мировая наука. – 2019. – № 3 (24). – С. 254–256.
11. *Трегулова И. П.* Закрепление позиций предприятия при помощи введения реинжиниринга организации управления персоналом // Вестник национального университета. – 2010. – Т. 2. – № 1. – С. 100–106.
12. *Тюлин А. Е., Чурсин А. А., Юдин А. В., Грошева П. Ю.* Теоретические основы закона управления опережающим развитием организации // Микроэкономика. – 2019. – № 1. – С. 5–12.

References

1. *Arenkov I. A., Krylova Yu. V., Tsenzharik M. K.* Klientoorientirovannyu podkhod k upravleniyu biznes-protsessami v tsifrovoy ekonomike [Client-Oriented Approach to Managing Business Processes in the Digital Economy]. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki* [Scientific and Technical Statements of Saint Petersburg State Polytechnic University. Economic Sciences], 2017, No. 6, pp. 18–30. (In Russ.).
2. *Balakhontsev V. I., Fedorova N. S., Khokhlov S. P.* Rol zakona razvitiya v biznes-planirovanii deyatelnosti organizatsii [The Role of the Law of Development in Business Planning of the Organization]. *Innovatsii. Nauka. Obrazovanie* [Innovations. Science. Education], 2022, No. 49, pp. 270–272. (In Russ.).

3. Basova A. E., Shamigova A. S. Zakon razvitiya organizatsii, ego znachenie dlya upravleniya organizatsiy [The Law of Organization Development, Its Importance for Organization Management]. *Strategies for the Development of Modern Science: materials of the International (correspondence) Scientific and Practical Conference, Minsk, Belarus, April 13, 2017*, edited by A. I. Vostretsov. Minsk, Belarus, Scientific and Publishing Center "World of Science" (IP Vostretsov Alexander Ilyich), 2017, pp. 237–240. (In Russ.).
4. Boyko I. P., Evnevich M. A., Kolyshkin A. V. Ekonomika predpriyatiya v tsifrovuyu epokhu [Economics of the Enterprise in the Digital Era]. *Rossiyskoe predprinimatelstvo* [Russian Entrepreneurship], 2017, No. 7, pp. 1127–1136. (In Russ.).
5. Garifullin B. M., Zyabrikov V. V. Vidy biznes-modeley kompaniy v tsifrovoy ekonomike [Types of Business Models of Companies in the Digital Economy]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 2019, Vol. 13, No. 1, pp. 83–92. (In Russ.).
6. Grigorev V. V. Otsenka stoimosti biznesa: osnovnye podkhody i metody [Business Value Assessment: Main Approaches and Methods]. Moscow, Rusayns, 2019. (In Russ.).
7. Dombrovskiy V. S. Faza zhiznennogo tsikla predpriyatiya kak vazhnyy istochnik informatsii pri preduprezhdenii krizisov [The Life Cycle Phase of the Enterprise as an Important Source of Information in Crisis Prevention]. *Problemy i perspektivy razvitiya bankovskoy sistemy Rossiyskoy Federatsii* [Problems and Prospects for the Development of the Banking System of the Russian Federation], 2018, No. 26, pp. 58–65. (In Russ.).
8. Lyubushin N. P., Babicheva N. E. Teoreticheskie osnovy ekonomicheskogo analiza razvitiya organizatsiy i zakony razvitiya sistem [Theoretical Foundations of Economic Analysis of the Development of Organizations and the Laws of System Development]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika* [Economic Analysis: Theory and Practice], 2012, No. 36 (291), pp. 2–12. (In Russ.).
9. Sulimova E. A., Bulaev G. A. Vliyanie zakonov organizatsii na razvitie biznesa [Influence of the Organization's Laws on Business Development]. *Innovatsii i investitsii* [Innovations and Investments], 2021, No. 2, pp. 217–219. (In Russ.).
10. Tolmacheva A. S., Geshko O. A. Zakony organizatsii [Laws of Organization]. *Mirovaya nauka* [World Science], 2019, No. 3 (24), pp. 254–256. (In Russ.).
11. Tregulova I. P. Zakreplenie pozitsiy predpriyatiya pri pomoshchi vvedeniya reinzhiniringa organizatsii upravleniya personalom [Consolidation of the Company's Positions through the Introduction of Reengineering of the Personnel Management Organization]. *Vestnik natsionalnogo universiteta* [Bulletin of the National University], 2010, Vol. 2, No. 1, pp. 100–106. (In Russ.).
12. Tyulin A. E., Chursin A. A., Yudin A. V., Grosheva P. Yu. Teoreticheskie osnovy zakona upravleniya operezhayushchim razvitiem organizatsii [Theoretical Foundations of the Law of Management of Advanced Development of the Organization]. *Mikroekonomika* [Microeconomics], 2019, No. 1, pp. 5–12. (In Russ.).

Сведения об авторе

Татьяна Владимировна Жукова

кандидат педагогических наук,
доцент кафедры финансов
и менеджмента Оренбургского филиала
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: Оренбургский филиал ФГБОУ ВО
«Российский экономический университет
имени Г. В. Плеханова», 460000, Оренбург,
ул. Ленинская/Пушкинская, д. 50/51–53.
E-mail: zhukova.tatyana.net@yandex.ru

Information about the author

Tatyana V. Zhukova

PhD, Assistant Professor
of the Department
for Finance and Management
of the Orenburg branch of the PRUE.
Address: Orenburg branch of the Plekhanov
Russian University of Economics,
50/51–53 Leninskaya/Pushkin Str.,
Orenburg, 460000, Russian Federation.
E-mail: zhukova.tatyana.net@yandex.ru