

Н.С. Краснокутська

Пріоритети формування та розвитку потенціалу торговельного підприємства на різних стадіях його життєвого циклу

У статті розглянуто концепцію організаційного життєвого циклу; представлено авторський погляд на цільові напрями розвитку підприємства, які сприяють його переходу з однієї стадії життєвого циклу на іншу; обґрунтовано пріоритети формування та розвитку потенціалу торговельного підприємства на різних стадіях.

Ключові слова: організаційний життєвий цикл, стадії життєвого циклу, торговельне підприємство, потенціал торговельного підприємства, формування та розвиток потенціалу.

Постановка проблеми. Необхідність забезпечення умов для розвитку підприємств висуває вимоги цілеспрямованого формування їх потенціалу, величина якого не є детермінованою ні в часі, ні в просторі. Зі зміною стану підприємства відбувається трансформація його можливостей, ускладнюється їх структура, відбувається переорієнтація вектора їх формування. Оскільки в теорії управління опис змін, що відбуваються в організації діяльності підприємства та зумовлюють трансформацію його стану, становить предмет розроблення концепції організаційного життєвого циклу, то дослідження процесу формування потенціалу має відбуватися саме в контексті різних стадій життєвого циклу підприємства. Знання тих факторів і закономірностей, що характерні для різних етапів розвитку підприємства, сприятимуть розробленню своєчасних і адекватних вимогам внутрішнього середовища стратегій розвитку, що свідчать на користь актуальності обраної проблематики досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція життєвого циклу організацій набула розвитку в наукових дослідженнях у другій половині ХХ ст. і на сьогодні налічує десятки авторських моделей, які різняться, в першу чергу, типізацією окремих етапів розвитку підприємства. Систематизація існуючих підходів до виділення стадій життєвого циклу підприємств (організацій, фірм) становила предмет наукових пошуків Р. Куїна та К. Камерона [1], Я. Гупта та Д. Чіна [2], А. О'Ренда та М. Крекера [3], С.Р. Філоновича та О.І. Кушелевича [4], О.Ю. Серової і Г.В. Широкової [5; 6]. Дослідження конкурентного та інноваційного потенціалу в ході проходження підприємством стадій його життєвого циклу отримали розвиток у працях Л.С. Шеховцевої [7], Г.А. Морозової [8], А.А. Суєвої [9]. Разом із тим невирішеними залишаються питання визначення цілей, які зумовлюють перехід між стадіями життєвого циклу підприємства, та пріоритетних завдань формування та розвитку елементів потенціалу на них.

Постановка завдання. У межах даної статті поставлено за мету визначити закономірні зміни у структурі потенціалу, зумовлені переходом торговельного підприємства з однієї стадії життєвого циклу на іншу. Зважаючи на визначену мету, детального розгляду потребують такі аспекти: ідентифікація мотивів, які визначають цільову спрямованість

Краснокутська Наталія Станіславівна, кандидат економічних наук, доцент, докторант, доцент кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі Харківського державного університету харчування та торгівлі.

переходу торговельного підприємства на наступну стадію життєвого циклу, та обґрунтування напрямів формування та розвитку потенціалу торговельного підприємства, які відповідають визначеним мотивам (цільовим пріоритетам).

Викладення основного матеріалу. Численні моделі організаційного життєвого циклу містять різну кількість стадій розвитку підприємства із властивими кожній із них унікальними характеристиками. Між тим, незалежно від кількості стадій, спільним для всіх моделей є те, що:

- 1) вони передбачають послідовну, закономірну зміну стадій [10, с. 28];
- 2) ця послідовність має вигляд «ієрархічної прогресії» [2, с. 270], якій дуже важко надати зворотного характеру;
- 3) для кожної стадії характерною є велика кількість організаційних функцій і структур [1, с. 34].

Погоджуючись з результатами досліджень [1–6], можна визнати, що в цілому підприємства (незалежно від розміру та галузі діяльності) проходять через створення (становлення), зростання, стабілізацію (зрілість) і відновлення або занепад. Незважаючи на відмінність формулювань першої стадії («створення» [11; 12; 13], «становлення» [6; 14], «народження» [15–17], «виникнення» [18], «дитинства» [19]), визначальними характеристиками підприємства на ній є монопродуктовий характер операційної діяльності, неформальна організаційна структура, підприємницький тип поведінки керівників, переважна інноваційність продуктів або процесів, висока уразливість з боку інших учасників ринку.

Стадія зростання («юності» [15; 18], «накопичення» [6; 14], «експансії» [20], «розвитку» [13; 17]) характеризується розширенням товарного (асортиментного) портфеля підприємства, зростанням продажів, формалізацією організаційної структури, що підтримує делегування повноважень керівниками, актуалізацією функціонального управління (особливо поширенням ролі планування).

У міру стабілізації зростання підприємства (стадія «зрілості» [13; 15; 17], «накопичення» [18], «успіху» [12], «розквіту» [17; 19; 12]) спостерігається збільшення не тільки продажів, але й прибутку, більше уваги приділяється операційній ефективності. Разом із тим подальша «рутинізація» підвищує жорсткість організаційної структури, коли існуючі правила та процедури починають стримувати інноваційність і гнучкість підприємства та спричиняють поступову втрату адаптаційних здібностей [15].

Стабільність зв'язків із зовнішнім середовищем, насправді, існує лише в короткостроковому періоді і створює ілюзію довгострокового успіху, що певним чином гальмує процеси інноваційного розвитку підприємства. Якщо керівництво вчасно не вживає попереджувальних заходів або не впроваджує рішучі організаційні зміни (стадія відновлення або реконструкції [2; 12; 13; 16; 20]), то підприємство переходить на стадію занепаду («старіння» [16], «аристократизму», «бюрократизації», «загибелі» [19], «ліквідації» [13; 18]). Опора на минулі досягнення та автоматичне копіювання стратегії, що вже була реалізована, як правило, призводить лише до подальшого занепаду та збільшує ймовірність банкрутства підприємства.

Наведена послідовність стадій життєвого циклу має еволюційний характер з відсутністю чіткої межі між ними або будь-якої рекомендованої тривалості. Беручи її як базову модель поступового розвитку, перехід від однієї стадії до іншої зумовлюється вчасністю формулювання цільових важелів розвитку, які суттєво різняться протягом життєвого циклу (рис. 1).

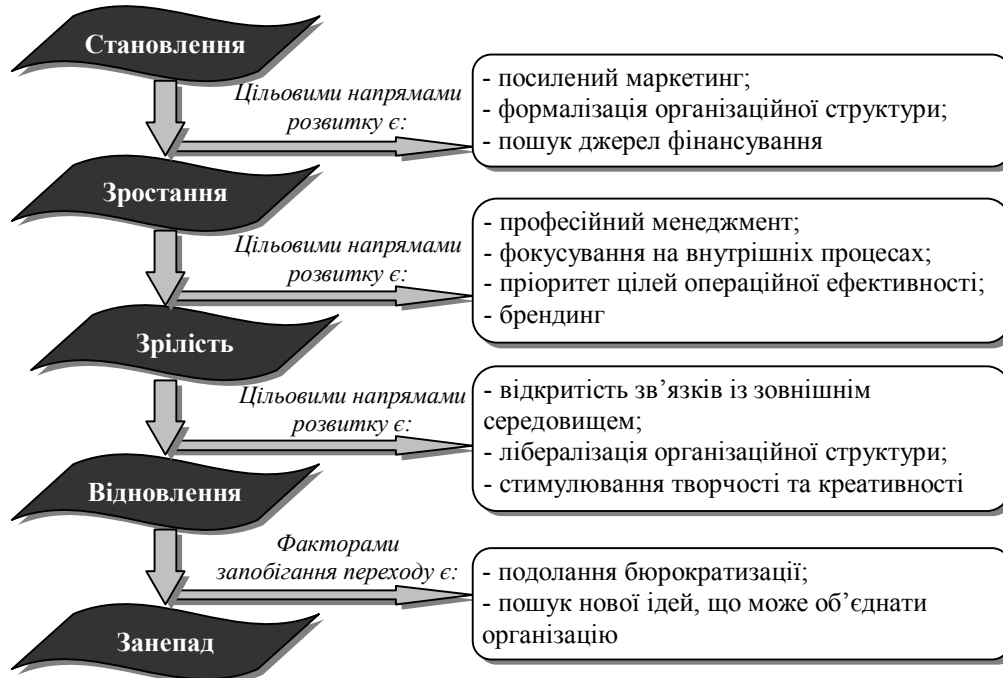


Рис. 1. Цільові напрями розвитку підприємства за 5-стадійною моделлю його життєвого циклу

Підприємства на стадії становлення прагнуть забезпечити, в першу чергу, нарощування обсягів діяльності. Тому для їх переходу до стадії зростання акценти мають бути зроблені на посиленні маркетингу, розвитку організаційної структури, яка здатна забезпечити ефективну координацію зростаючої організації, пошуку джерел фінансування.

Привабливість стадії зростання має і зворотний бік, пов'язаний із хронічною нестачею фінансових ресурсів для підтримки досягнутих темпів розвитку. Тому перед підприємством постає дилема – прискорений розвиток або операційна ефективність. Зосередження на другому аспекті сприяє переходу на стадію зрілості, основними «двигунами» якого є фокусування на внутрішніх процесах, акцент на цілі порівняно з упором на засоби [21], професійний менеджмент, посилення ролі брендингу.

Звичайно, природним для будь-якого підприємства можна визнати бажання закріпитися на стадії зрілості, але таке прагнення досить важко реалізувати в повсякденному житті, яке кожного дня готує підприємству нові виклики. Основою життєздатності підприємства, на думку автора, є успішне впровадження концепції управління потенціалом з його постійною орієнтацією на створення цінності. Якщо ціннісна пропозиція підприємства ґрунтується на його потенціалі та відповідає очікуванням зовнішнього середовища в будь-який момент часу, то підприємство може досить стабільно розвиватися тривалий час. Але критичним елементом потенціалу в такому разі будуть адаптаційні та інноваційні здібності (або відповідно до сучасних

напрямків досліджень в менеджменті – динамічні здібності). Для продовження стадії зрілості саме їх формування створить платформу необхідних організаційних і технологічних змін.

Досягнення стадії занепаду в будь-якому випадку не може розглядатися як цільовий пріоритет розвитку підприємства, тому для запобігання такому переходу важливо налагодити систему моніторингу розвитку, яка дозволяє вчасно виявити ознаки «бюрократизації» підприємства – надмірну жорсткість організаційної структури, орієнтацію на короткострокові цілі, втрату інстинкту «самозбереження».

Важелі, необхідні для впровадження якісних змін вектора розвитку підприємства, дають змогу визначити завдання формування його потенціалу на кожній стадії життєвого циклу. Авторське бачення таких завдань для рівня торговельного підприємства наведено в рис. 2, а підґрунтям проведеного теоретичного узагальнення стали унікальні характеристики стану підприємства на кожній стадії, особливості структури потенціалу в торгівлі та масштабні (хоча й нечисленні) емпіричні дослідження Р. Куїна і К. Камерона [1], Р. Куїна і Дж. Рохрана [21], Д. Лестера, Дж. Парнела, А. Карахера [12], Г.В. Широкової, О.Ю. Серової [5; 6].

На стадії становлення після формулювання підприємницької ідеї мають бути визначені «основні внутрішні вимоги щодо її реалізації» [22, с. 64]. Серед таких вимог важливу роль відіграють стандартні та ключові компетенції, які для торговельного підприємства будуть зумовлені характером його операційної діяльності. Процес реалізації товарів, який є основним видом діяльності в торгівлі, вимагає проведення ринкових досліджень (маркетингові компетенції), висуває вимоги безперервності та якості торгово-технологічного процесу (закупівельні, операційні, технологічні компетенції), надання післяпродажного обслуговування (сервісні компетенції). В основі формування названих компетенцій лежать як індивідуальні, так і організаційні здібності, які на стадії становлення підприємства мають бути розкриті. Їх розкриттю сприяє, з одного боку, високий рівень ентузіазму та захоплення підприємницькою ідеєю всіма членами поки що нечисленного колективу, а з іншого – мотиваційні важелі.

Об'єктивно необхідною умовою життєдіяльності підприємства на будь-якій стадії є ресурсний потенціал, який під час створення підприємства формується, перш за все, в частині фінансових, кадрових, просторових, технологічних, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів. Нечіткість організаційної структури на ранніх етапах життя підприємства та відсутність формальних зв'язків із розвинутою системою підлеглих дозволяють стверджувати, що завдання формування організаційного (в тому числі інституціонального) потенціалу ще не набувають особливої актуальності. Надмірна увага до них, навпаки, може призвести до блокування проявів ініціативи та духу інноваційності, які є характерними для нових підприємств.

Підвищеним ризиком будуть характеризуватися, з нашої точки зору, і дії, спрямовані на першочергове формування репутаційних ресурсів. На стадії становлення у підприємства відсутній реальний досвід взаємодії зі споживачами, а ефективність асортиментного портфеля визначається тільки гіпотетично. Бракування досвіду може призвести до того, що відволікання значних коштів у формування власного бренду лише посилить уразливість підприємства.

Виходячи з визначених характеристик стадії зростання і факторів, що зумовлюють перехід на неї (рис. 1), для розуміння шляхів нарощення обсягів діяльності підприємство має посилити, у першу чергу, маркетинговий потенціал за рахунок формування команди професійних маркетологів і забезпечення їх інтеграції в

організаційну структуру. Остання, у свою чергу, вимагає формалізації через збільшення функціональних рівнів управління. Тому саме на даній стадії актуалізується завдання формування організаційного та інституціонального потенціалів.



Рис. 2. Основні напрями формування та розвитку потенціалу торговельного підприємства на різних стадіях його життєвого циклу

Ще одним важливим напрямом забезпечення зростання є розширення просторового потенціалу, яке становить екстенсивне підґрунтя нарощення обсягів товарообороту в торгівлі. Розробляючи програми формування (розвитку) торговельної мережі, перед керівництвом завжди постає необхідність розгляду низки альтернативних рішень: оренда торговельних площ в існуючих торговельних центрах, оренда приміщень під самостійні магазини або власне їх будівництво із залученням девелоперської компанії чи створенням відповідного структурного підрозділу. Вибір конкретного варіанта зумовлює доцільність застосування вартісного підходу до оцінювання альтернатив і порівняння величини витрат і вигід, зумовлених реалізацією кожної з них.

Будь-яке зростання також має підґрунтям збільшення обсягів фінансування, нарощення яких може відбуватися через посилення фінансового потенціалу за рахунок різних джерел. Емпіричні дослідження, проведені автором для вибіркової сукупності із

120 підприємств торгівлі, довели, що основним напрямом формування фінансового потенціалу в них стало збільшення обсягу позикового капіталу саме з метою переходу від стадії становлення до стадії зростання (оскільки період життя досліджуваних підприємств не перевищував 10 років). Але, як зазначає проф. С.Р. Філонович, на даній стадії підприємство «не контролює середовище, а підкоряється йому» [23]. Дане положення стало очевидним для керівників вітчизняних підприємств лише за припущення серйозних помилок через бракування досвіду участі на фінансовому ринку, які в сукупності із зовнішніми впливами призвели до збитковості діяльності більшості підприємств у 2009 р. Тому, розробляючи програми формування фінансового потенціалу, доцільно забезпечити не тільки зростаючі потреби операційної діяльності, але й належний рівень фінансової стійкості, рентабельності та платоспроможності, які лежать в площині формування фінансових компетенцій менеджерів.

У міру насичення ринку товарами, появи нових конкурентів і виконання умов переходу, визначених на рис. 1, підприємство досягає стадії зрілості. Гіпотетично на цій стадії відбувається не тільки формування потенціалу підприємства, але й більш повна його реалізація. Хоча верифікація даного положення на рівні вітчизняних торговельних підприємств, урахувавши досить короткий період їх життя, на сьогодні неможлива, проте певним підтвердженням можуть стати результати досліджень Р. Куїна і К. Камерона [1], К. Камерона і Д. Веттена [24]. Науковцями були протестовані критерії ефективності на різних стадіях життєвого циклу та доведено, що на етапі формалізації та контролю, коли основна увага приділяється стабільності, відбувається підвищення ефективності виробництва, яка, у свою чергу, може розглядатися як комплексна характеристика реалізації виробничого потенціалу.

Основою підвищення операційної ефективності на стадії зрілості, на нашу думку, є, перш за все, посилення компетенцій персоналу (як операційного, так і управлінського). За Г.Б. Клейнером, функція управління переходить до досвідчених адміністраторів, які здатні забезпечити системне збалансоване зростання на базі стійкої структури та чіткого управління [18]. Тому на даній стадії має відбуватися або формування якісно нового кадрового та управлінського потенціалу, або розроблятися програми його розвитку.

Досить дискусійним є питання часової доцільності формування репутаційних ресурсів, які, з одного боку, сприяють зростанню кола лояльних споживачів і тому є необхідними на стадії зростання, а з іншого – вимагають значних обсягів інвестицій, залучення яких на даній стадії відбувається, як правило, під нарощення просторового потенціалу. Враховуючи суттєву обмеженість фінансового потенціалу в торгівлі на стадії зростання, брендинг, звичайно, є менш ризикованим під час стабілізації обсягів діяльності торговельного підприємства.

Крім того, торгові марки, що мають підґрунтя інноваційну складову, а не тільки забезпечують досягнення цінового лідерства, можна розглядати як необхідний елемент потенціалу для продовження стадії зрілості. Такі репутаційні ресурси є відмінними компетенціями підприємства, їх досить важко копіювати та відтворювати іншим учасникам ринку. Вони, на думку проф. С.Р. Філоновича, можуть становити основу нової або принципово модифікованої бізнес-ідеї, щоб у міру досягнення стабільності здійснити «реінкарнацію» існуючого бізнесу та почати життєвий цикл вже нового підприємства [23, с. 61]. Така «реінкарнація» становила основу перетворень американської торговельної мережі Sears, загальний період життєдіяльності якої налічує вже понад сто десять років.

Висловлена точка зору, однак, не виключає можливості формування репутаційних ресурсів на більш ранніх стадіях за наявності потужного фінансового потенціалу. Так,

наприклад, зарубіжні торговельні мережі в форматі дискаунтерів і супермаркетів починають включати власні торгові марки в торговий асортимент ще з початком розширення обсягів діяльності та поступово збільшують їх частку, підходячи до стадії зрілості. Тим самим забезпечується необхідне підвищення операційної ефективності за рахунок, у першу чергу, скорочення витрат, частину яких беруть на себе виробники власних торгових марок торговельних підприємств. Показовим у даному напрямі є формування репутаційних ресурсів світовим лідером – компанією Wal-Mart. Пропонуючи низькі ціни на асортимент *private label*, керівництво підприємства вимагає від виробників максимально можливої економії витрат, зберігаючи прийнятний баланс «ціна-якість». Тим самим, зменшуючи на десятки процентів закупівельну ціну, Wal-Mart за рахунок масштабних закупівель збільшує обсяги операційного прибутку та одночасно формує лояльність певного кола споживачів.

Погоджуючись з тим, що зростання підприємства є основною причиною перегляду його стратегії, на стадії зрілості доцільно здійснювати перегляд діючої стратегії і формування стратегічного потенціалу, здатного підтримати нову бізнес-ідею. Така позиція не завжди знаходить підтримку серед менеджерів підприємства, які часто вважають зниження економічного зростання ознакою невдач і завжди намагаються змінити або переладнати свої організації для подальшого зростання в раніше обраному напрямі. Проте, вважаючи справедливими висновки Я. Гупта і Д. Чіна, можна зазначити, що «це приєднання до зростання створить імпульс для подальшого скорочення, тому що замість зосередження на більш плідних і цільових стратегіях компанії продовжують реалізовувати стратегію, що вже вичерпала себе» [2, с. 289].

Оскільки серед основних факторів, які сприяють переходу торговельного підприємства на стадію відновлення, визначено відкритість зв'язків із зовнішнім середовищем, то особливої актуальності в «зрілому віці» набуває посилення (через формування або розвиток) інформаційного та логістичного потенціалів. На користь викладеної позиції свідчать дослідження Дж. Ферейра і Дж. Лейтао, які відзначають, що неможливо досягти операційної ефективності без надійних систем транспортування, складування, управління товарними запасами та інформаційного менеджменту, тобто логістичних операцій [25]. Потенціал, що міститься в логістичних операціях, сприяє продовженню стадії зрілості за рахунок посилення гнучкості підприємства та спрощення руху інформаційних потоків.

Збільшення кількості та комплексності бізнес-процесів, пов'язаних із технологічним прогресом, на стадії зрілості може призвести, на думку Дж. Хескета, до незвичайних логістичних реакцій у відповідь на досягнення диференційованих переваг на ринку [26]. У такому разі логістичні компетенції, як свідчить багаторічний досвід Wal-Mart, забезпечують не тільки складність відтворення отриманих конкурентних переваг, але й високу ефективність у динамічному та глобалізованому середовищі і повинні розглядатися як ключовий елемент формування стратегічного потенціалу на стадії зрілості.

Диференціація та ускладнення бізнесу, які мають відбуватися на стадії зрілості для запобігання занепаду та забезпечення відновлення підприємства, завжди пов'язані із збільшенням інформаційних потоків. Обробка зростаючих обсягів інформації і її різноманітність вимагають впровадження спеціалізованих інформаційних систем і розроблення відповідних програм нарощення інформаційного потенціалу. Особливостями цих програм будуть складність врахування здебільшого непрямого ефекту від інвестицій в інформатизацію через їх спрямованість на удосконалення процесу прийняття управлінських рішень, а також необхідність проведення тренінгів

персоналу для ефективного використання цих систем у повсякденній практиці.

Хоча на стадії зрілості існує стереотип високого професіоналізму менеджменту, проте саме на даному етапі посилюється актуальність навчання та здобуття нових знань, підґрунтям якого є динамічні здібності підприємства. Як справедливо визначає Б.З. Мільнер, на стадії зрілості керівництво повинно «створити необхідні умови для підтримки та укріплення інтелектуального потенціалу організації» [16, с. 48]. Навички всього персоналу повинні бути не тільки відточеними, але й такими, що забезпечують виявлення напрямів необхідних змін і їх вчасне впровадження.

Оскільки сфери прояву динамічних здібностей здебільшого пов'язані із впровадженням нових технологічних рішень, а їх розвиток не може відбуватися автономно від посилення кадрового потенціалу, то формування таких здібностей доцільно розглядати як окремий напрям у межах програм формування інноваційного та кадрового потенціалів.

Формування потенціалу за визначеними напрямами на стадії зрілості сприятиме оновленню («реінкарнації», за С.Р. Філоновичем) підприємства та розширенню його ціннісної пропозиції. Тому в контексті переходу до наступного етапу життєвого циклу (рис. 2) перед підприємством постануть нові завдання розвитку з відповідною зміною пріоритетів у формуванні потенціалу. Оскільки мова йде про освоєння нових ринків, то знов актуальності набиратимуть програми розширення ринкового потенціалу з відповідною реструктуризацією ресурсного та нарощенням фінансового потенціалу. За умов успішного впровадження таких програм крива життєвого циклу торговельного підприємства змінить традиційну параболічну спрямованість і почне новий життєвий цикл.

Висновки. Таким чином, на різних стадіях життєвого циклу перед торговельним підприємством постають різні завдання формування та розвитку його потенціалу із акцентуванням уваги спочатку на базових елементах його структури та поступовим посиленням функціональних видових проявів. Оскільки процес формування та розвитку потенціалу розглядається автором як створення системи його ресурсів, здібностей і компетенцій для досягнення визначених цілей діяльності, які змінюються за стадіями життєвого циклу, то його основними детермінантами мають виступати умови, за яких цей процес перетворюється із гіпотетично можливого в реальну дійсність. Визначення таких детермінант має становити основу подальших досліджень і сприятиме збагаченню концепції управління потенціалом підприємства дієвим механізмом прийняття управлінських рішень.

1. *Quinn R. E.* Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence / R. E. Quinn, K. Cameron // *Management Science*. – 1983. – № 29 (1). – P. 33–51.
2. *Gupta Y. P.* Organizational life cycle: A review and proposed directions for research / Y. P. Gupta, D.C.W. Chin // *Mid-Atlantic Journal of Business*. – 1994. – Vol. 30. – № 3. – P. 269–294.
3. *O'Rand A. M.* Concepts of the life cycle: Their history, meaning, and uses in the social sciences / A. M. O'Rand, M. L. Krecker // *Annual Review of Sociology*. – 1990. – Vol. 16. – № 1. – P. 241–260.
4. *Філонович С. Р.* Модели жизненных циклов организаций / С. Р. Філонович, Е. И. Кушелевич // В кн.: *Менеджмент: век XX – век XXI*. – М.: *Экономистъ*, 2004. – С. 304–320.
5. *Широкова Г. В.* Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы / Г. В. Широкова // *Российский журнал менеджмента*. – 2007. – Т.5. – № 3. – С. 85–90.
6. *Широкова Г. В.* Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования / Г. В. Широкова, О. Ю. Серова // *Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент*. – 2006. – № 1. – С. 3–27.
7. *Шеховцева Л. С.* Управляемое развитие региона: стратегическое целеполагание: монография / Л. С. Шеховцева. – Калининград: РГУ им. И. Канта, 2005. – 354 с.
8. *Морозова Г. А.* Конкурентоспособность региона: маркетинговый подход / Г. А. Морозова. – Н. Новгород: Изд-во ВВАГС, 2005. – 200 с.

9. Суева А. А. Макро-, мезо- и микроэкономические составляющие формирования и реализации инновационного потенциала фирмы в контексте рыночного реформирования, глобализации и регионализации / А. А. Суева // Рубикон. – 2006. – Вып. 38. – С. 74–79.
10. Dodge H. R. An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival / H. R. Dodge, J. E. Robbins // Journal of Small Business Management. – 1992. – Vol. 30. – P. 27–37.
11. Бульканов П. А. Управление организационными изменениями в период развития компании: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / П. А. Бульканов. – М., 2007. – 30 с.
12. Lester D. L. Organizational life cycle: A five stage empirical scale / D. L. Lester, J. A. Parnell, A. Carragher // International Journal of Organizational Analysis. – 2003. – №11 (4). – P. 339–354.
13. Кутин А. А. Управление развитием информационного потенциала на основе концепции жизненного цикла предприятия / А. А. Кутин, Е. Д. Коршунов, А. А. Корниенко, А. В. Волков // Информационные технологии в менеджменте и инновационном менеджменте. – 2002. – № 4. – С. 33–38.
14. Широкова Г. В. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний (эмпирический анализ) // Г. В. Широкова, И. С. Меркурьева, О. Ю. Серова // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т.4. – № 3. – С. 3–26.
15. Lippitt G. L. Crisis in a developing organization / G. L. Lippitt, W. H. Schmidt // Harvard Business Review. – 1967. – № 45. – P. 102–112.
16. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 797 с.
17. Miller D. A. longitudinal study of the corporate life cycle / D. Miller, P. H. Friesen // Management Science. – 1984. – № 30. – P. 1161–1183.
18. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник ; под ред. Г. Б. Клейнера. – М. : КОНСЭКО, 1998. – 331 с.
19. Adizes I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it / I. Adizes. – N.J.: Prentice Hall, 1988. – 361 p.
20. Flamholtz E. G. Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm / E. G. Flamholtz, Y. Randle. – San Francisco, CA: Jossey Bass, 2007. – 496 p.
21. Quinn R. E. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis / R. E. Quinn, J. Rohrbaugh // Management Science. – 1983. – № 29. – P. 363–377.
22. Филонович С. Р. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность / С. Р. Филонович, Е. И. Кушелевич // Социологические исследования. – 1996. – № 10. – С. 63–71.
23. Филонович С. Р. Использование моделей жизненного цикла организации в процессе организационной диагностики / С. Р. Филонович // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – С. 53–64.
24. Cameron K. S. Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles / K. S. Cameron, D. A. Whetten // Administrative Science Quarterly. – 1981. – № 26. – P. 525–544.
25. Ferreira J. Configuration of Logistics Activities across Life-Cycle of the Firms and Performance: Proposal of a Conceptual Model / J. Ferreira, J. Leit'ao, S. Garrido Azevedo [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/1362>.
26. Heskett J. L. Logistics-essential to strategy / J. L. Heskett // Harvard Business Review. – November / December, 1977. – P. 84–95.

Отримано 13.12.2009 р.

Н.С. Краснокутская
Приоритеты формирования и развития потенциала торгового предприятия на разных стадиях его жизненного цикла

В статье рассмотрена концепция организационного жизненного цикла; представлен авторский взгляд на целевые направления развития предприятия, которые способствуют его переходу с одной стадии жизненного цикла на другую; обоснованы приоритеты формирования и развития потенциала торгового предприятия на разных стадиях.

Ключевые слова: жизненный цикл предприятия, стадии жизненного цикла, торговое

Розділ 3 Економіка підприємства та організація виробництва

предприятие, потенциал торгового предприятия, формирование и развитие потенциала.