

## ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ И ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

понятие жизненного цикла, применительно к развитию малых и средних предприятий (М и СП), можно использовать как метафору. Но это вовсе не означает, что речь идет о запрограммированном развитии, как у естественных живых организмов. Предприятие — результат созданных обществом условий развития и личных решений. Поэтому оно изменяется вместе с переменной условий, на которые оказывают влияние люди. При этом в малых и средних предприятиях на первом плане стоят предприниматели со своей микросоциальной средой, которая чаще всего формируется под воздействием семейных факторов.

Переход предприятия в своем развитии от одной фазы к другой представляет собой стратегическую проблему, которой должны заниматься руководящие работники (а в М и СП — сам предприниматель). Но, с другой стороны, на изменяющиеся требования можно реагировать, используя тесные связи между предприятием и предпринимателем, не прибегая к кардинальным изменениям в персонале (в экстремальном случае — замена предпринимателя). Новые задачи должны решаться самим предпринимателем.

Активное осмысление глубинных изменений в предприятии требует определенного времени или долгосрочного планирования, которое дает представление о предприятии как о едином целом и определенную степень абстрагирования целей деятельности. В связи с тем, что при подобных радикальных изменениях не все новые требования могут быть адекватно восприняты персоналом, должен быть создан потенциал реагирования на еще недостаточно уясненные детали. Этот потенциал может развиваться тем лучше, чем точнее будут определены собственные сильные и слабые стороны и их изменение во времени наряду с возможно более точной оценкой изменяющихся условий окружающей среды.

Какие типичные фазы жизненного цикла можно различать в деятельности малых и средних предприятий?

1. *Первой типичной фазой со специфическими требованиями можно считать процесс подготовки к созданию предприятия.* Выбор началь-

ного пункта на оси жизнедеятельности фирмы дается нелегко, если учесть, что личностные факторы, которые могут сильно влиять на управление предприятием, закладываются уже в детстве и юности. Однако только с разработкой конкретного проекта создания предприятия начинается как правило производственно-экономическое рассмотрение путей его развития.

2. В узком смысле *фаза создания охватывает обычно период от конкретного решения о создании предприятия до начала деятельности.* Часто эта фаза не имеет определенных границ, так как чаще всего ни решение о создании, как единственное в своем роде и в известной мере не подлежащее отмене событие, ни определенный акт, как начало дела, точно неразделимы. В сравнении со стратегически ориентированной фазой подготовки, в данной фазе накапливаются оперативные задачи и требуется соответствующее планирование хода событий.

3. *Первые годы после создания предприятия — как следующая фаза его жизненного цикла* — являются как правило критическими, так как молодые предприятия по ряду причин проигрывают в конкурентной борьбе с уже утвердившимися на рынке. Во-первых, ими еще не достигнуты эффективные масштабы деятельности (*Liability of Smallness*), во-вторых, невелики возможности привлечения покупателей вследствие слабой известности (*Liability of Newness*), и в-третьих, начальные запасы ресурсов могут быть исчерпаны еще до того, как средства для приобретения новых могут быть предоставлены из источников самофинансирования (*Liability of Adolescence*).

4. *Фазы роста* могут примыкать непосредственно к фазе создания, наступать после фазы становления с целью защиты позиций молодого предприятия или проходить вместе с успешным преодолением фазы кризиса. Проблема роста предприятия состоит как правило в том, что ресурсы могут формироваться несоразмерно новым объемам и вызвать диспропорции: избыточные или недостаточные производственные возможности в количественном и качественном отношении.

5. Когда прирост объемов производства начинает снижаться, и приближается пункт насыщения в отношении продуктов и рынков их сбыта, говорят о *фазе зрелости*. Такой подход можно (как метафору) перенести и на предприятие в целом. Сигналом такой ситуации является то, что управляющее воздействие (которое для достижения определенной силы воздействия требует времени) достигло своего максимума, хотя многие индикаторы успеха предприятия все еще могут показывать положительные результаты.

В этой фазе ситуация с финансированием предприятия является как правило весьма благоприятной благодаря предшествующему росту оборота, но предпосылки для создания нового потенциала ^успеха (инновации в широком смысле) часто уже неблагоприятны из-за концентрации на использовании уже имеющегося потенциала: гибкость и творчество, как и смелость внедрения нового, уже прошли, а давление к переменам еще неощутимо.

6. Поэтому неудивительно, что многие исследователи воспринимают постоянную смену роста и кризис как типичные. *Во время кризиса* усиливается давление перемен, накапливающее силы, которое может действовать в направлении усиления (вследствие защиты старых позиций) или преодоления (вследствие задействования инноваций) кризиса. Несвоевременное изъятие или замена неэффективных ресурсов обостряют финансовую ситуацию — в экстремальном случае до точки, где может помочь только большее вмешательство со стороны (в виде форм санирования — как отказ от прав кредитора, введение нового капитала). В экстремальном случае возможна утеря предпринимательской автономии.

7. Перед малым и средним предприятием чаще, чем перед большим, стоит также *проблема закрытия или перехода к предпринимателю-преемнику*. В случае неудачи малому предприятию трудно рассчитывать на поддержку со стороны. Вынужденный уход с рынка всегда угрожает предпринимателю потерями как своего, так и привлеченного капитала. Но и переход управления фирмы к преемнику также может привести к трениям, которые в крайнем случае могут быть смягчены посредством соответствующих стратегических вмешательств.

8. Наряду с фазами жизненного цикла, которые ориентируются на количественные изменения (рост, сокращение), должны подвергаться стратегическому менеджменту и *все качественные изменения*, если они радикальны и к тому же затрагивают предприятие не только в какой-либо сфере деятельности, но и в целом. Сюда можно отнести, например, значительные инновации в ресурсную и производственную сферы, работа на новых рынках (например, зарубежных) и формы кооперации, осуществляемые в больших масштабах.

Предприятия могут иметь как собственные модели развития, так и пользоваться опытом других предприятий. При этом возникает вопрос о причинах развития конкретного предприятия, особенно смены фаз жизненного цикла малого или среднего предприятия.

Ответ на этот вопрос зависит от того, какой научно-экономический подход избран для исследования. "Чисто" экономический подход ограничивается анализом потока платежей, сальдо которого в итоге определяет "чисто" экономический успех предприятия. H.Albach (1993) пытается рассмотреть эту проблему с контрольно-теоретических, неоклассических позиций, теории хаоса.

Преимущество таких подходов состоит в том, что логически безупречные и ясные выводы могут быть сделаны из таких же ясных теоретических моделей. Однако придание исключительного значения или использование в- качестве доминирующего показателя потока платежей при принятии решения не соответствует реальности. Другие факторы поведения предпринимателя (импульсы, потребности, мотивы и т.п.) также играют определенную роль и учитываются уже в социальной базисной концепции экономической теории. Такой подход является более подходящим, когда необходимо объяснить мотивы решений, принимаемых в малых и средних предприятиях. Эти решения имеют тесные отношения к судьбе многих персон внутри предприятия и за его пределами, соприкасающихся с ним.

Поэтому делаются попытки объяснить условия развития малых и средних предприятий многими комплексами причин, среди которых рекомендуется различать (см. Snuif и Zwart, 1994):

- признаки окружающего мира;
- признаки личности;
- примеры организационного развития;
- методы менеджмента.

Объяснение развития предприятий *под влиянием окружающего мира* может указать на некоторые известные подходы, например, на индустриальную экономику (Industrial Economic, Industrial Organization), которая определяет стратегическое поведение предприятия как следствие отношения его к определенной отрасли. Среди других подходов, которые могут быть отнесены сюда, можно назвать экологию населения или организации (Populations- oder Organisationsekologie), теорию размещения (Standorttheorie), сетевую экономику (Netzwerkekonmik), теорию структуры экономики (Wirtschaftsstrukturtheorie) и, с ограничениями, эволюционную экономику (Evolutorische Ekonomik), т.к. утверждение о взаимном влиянии предприятий и среды вытекает из эволюционного процесса.

Объяснение развития предприятия с помощью *признаков личности* предпринимателя находит чаще стихийное одобрение, если речь идет о малых и средних предприятиях, так как личность предпринимателя считается особым фактором развития (начиная от Шумпетера, а также для общеэкономического развития). В рамках этой попытки — объяснить сущность предприятия — следует различать такие теоретические подходы: мотивационные, обучающие, качественные.

*Пример развития организации* привлекает особое внимание благодаря наблюдениям смены фаз роста и кризиса (см. Greiner, 1972 и многие последующие работы). Для малых и средних предприятий особые примеры развития складывались из пересечения личных фаз развития ключевых персон, фаз развития экономической среды (общие конъюнктурные и специальные рыночные циклы, ход развития отраслей, технологические скачки) и фаз развития микросоциальной среды (изменение способностей и ценностей в семье или у важнейших сотрудников).

Наконец, для объяснения причин длительного успеха или неудачи малого или среднего предприятия теорией экономики предприятия особо пропагандируется применение подходящих *методов менеджмента*, в частности — методов нахождения решений, стратегических альтернатив, а также мероприятий организационного характера и культурного воздействия. С их помощью должна усиливаться способность малых и средних предприятий реагировать на предвидимые и непредвидимые осложнения.

Кратко описанные выше многообразные подходы к объяснению условий развития М и СП подводят к пониманию того, что причинами их успешного функционирования являются не один или несколько доминирующих факторов, а их взаимосвязанное совместное действие. Из этого следует, что вмешательства для содействия определенному пути развития предприятия должны обосновываться всеми четырьмя приведенными здесь комплексами причин. При этом положения, которые касаются менеджмента, содержат особое представление, что он, с одной стороны, должен формироваться с учетом процессов, организационных сфер, компетентностей, отношений, а с другой — это должно осуществляться с учетом воздействия трех иных комплексных факторов.

Если понимать менеджмент в таком широком смысле, то можно заключить, что посредством менеджмента интерпретируются и формируются окружающая среда, личность, организация и сами методы менеджмента.

Об интерпретации здесь можно говорить в том смысле, что речь идет не об истине в последней инстанции, а о конструкции модели, которая согласуется с предварительно составленным представлением и, благодаря этому, может быть понята и воспринята.

В отношении внешней среды можно возразить против утверждения, что эта среда, особенно с позиции малого предприятия, не влияет на его форму, а должна приниматься как данная. Такое утверждение можно принять для отдельных сфер среды. Но при более детальном рассмотрении прямого окружения малого предприятия оно оказывается его формообразующими полями игры, которые часто определяются соответствующими интерпретациями: что такое среда и какова она?

Интерпретации, описания форм предприятий оказываются неполными и оттого даже фальшивыми, если они изолированно, частично опираются на отдельные факторы. Современная же теория менеджмента все в большей мере требует целостного рассмотрения производственных конфигураций из среды, персон, организации, поскольку доминирующая парадигма этой теории требует гармонии между элементами системы.

Более ранние положения теории менеджмента (см. Taehle, 1994, 48) требуют прежде всего согласования окружающей среды и организации, приспособления, "внутреннего" к "внешнему", воспринимаемому как данное. Внешняя среда представляется первичной в своем случайном воздействии. Организация должна (ситуативно) приспособливаться соответственно конкретно встречающимся сопряженным признаком. Такое приспособление является односторонним.

Эта позиция исходит также из любой, поддающейся воздействию и потому способной к приспособливанию, организации и пренебрегает внутриорганизационными проблемами формирования предприятий. Поэтому более поздние положения теории менеджмента пропагандируют "внутреннее логическое согласование формообразующих параметров" — как решающий критерий эффективности. Тем самым была теоретически подготовлена почва для развития стратегий от положений реакции на рынок по Ansoff'у и Porter'у до положений ресурсного развития по Prahalad'у и Hawel'у.

Если свести оба подхода вместе, то можно прийти к синтезу, который предусматривает гармонизацию как внутренних сфер формирования предприятия, так и внутренних и внешних. Поскольку в результате возникают различные конфигурации, которые могут быть невероятно многообразными, то с целью анализа они могут быть сведены к определенным типам. Особенно удачных типов конфигурации, в которых отдельные факторы будут очень хорошо согласованы друг с другом, не может быть много.

Будучи последовательным, можно утверждать, что при использовании этой теоретической позиции невозможно целенаправленное планирование, дизайн организационной структуры и стратегий. Дизайн-школа — модель планирования (Design-School — Modell der Planung) проходит мимо реальных предпосылок разработки плана. "Structure follows Strategy" "Структура следует стратегии" как направляющий принцип вместе с теорией сопряженности признаков уже устарели. Это позволяет утверждать о возвращении такой последовательности: сначала стабильная (внутренняя) структура, затем от нее исходит правильная стратегия. Но потом напрашивается следующий шаг — то есть подчиниться взаимозависимости между развитием стратегии, формированием структуры и влиянием культуры. Но с таким повышением степени сложности мы всегда удаляемся от следующего рецепта формообразования менеджмента: чем больше приправ мы принимаем во внимание, тем больше нормальная кухня удаляется от предписанных рецептов и становится поваренным искусством.

Из этого следует незаменимость предприятия как "искусного повара". Экономические науки могут высказывать кое-что о действенности этих добавок. Для не очень сложных задач в стабильной экономической сфере необходимо также формулировать рецепты. В сложных ситуациях экономическая наука должна находить пути оптимизации предприятий, эффективную структуру, избежания неудач, доказывая свое преимущество в сравнении с описаниями приправ и собраниями рецептов. В этом лежит тайна развития малых и средних предприятий.