

Коваленко В. В.

здобувач кафедри міжнародних економічних відносин  
Хмельницького національного університету

Kovalenko V. V.

Researcher of the Department of International Economic Relations  
Khmelnitsky national University

## ЗАСТОСУВАННЯ ДІАГНОСТИКИ В УПРАВЛІННІ ЕТАПАМИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### APPLICATION OF DIAGNOSTICS IS IN THE MANAGEMENT OF LIFE CYCLE OF ENTERPRISE THE STAGES

**Анотація.** У статті досліджено сутність життєвого циклу підприємства, розглянуто сучасні концепції життєвого циклу та стадії розвитку організації. Визначено принципи та завдання діагностики на різних етапах життєвого циклу підприємства з метою формування ефективної системи економічної безпеки підприємства та запровадження основної системи цілей діагностики на етапах життєвого циклу підприємства.

**Ключові слова:** життєвий цикл підприємства, діагностика, стадії, етапи, розвиток підприємства.

**Вступ та постановка проблеми.** Як і будь-якій мікро-економічній системі, розвитку підприємства притаманні властивості циклічності. В економіці та практиці господарювання має поширення термін, який запозичений з теорії менеджменту, а саме «життєвий цикл підприємства», тобто сукупність стадій, які проходить підприємство у перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується визначеною системою стратегічних цілей і задач, особливостями формування ресурсного потенціалу та досягнутими результатами функціонування [1].

У конкурентному середовищі менеджери підприємств часто звертаються до економічних та управлінських інструментів, які дають змогу оптимізувати менеджмент організації. Саме таким інструментом є діагностика підприємства.

Проте дослідження теорії та практики діагностики, куди входить діагностика життєвих циклів підприємства, показує, що вона часто не будується за принципом перспективності, а, на жаль, слугує тільки інструментом аналізу систем без виходу на розробку пропозицій щодо їх покращення для ухвалення та реалізації управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми сутності та закономірностей моделей життєвого циклу підприємства досліджувалися такими науковцями, як, зокрема, І.А. Бланк, Р.А. Попов, Л.О. Лігоненко, С.В. Корягіна, З.Є. Шершньова. Відзначаючи безспірну значущість їх праць, слід зазначити, що залишаються недостатньо дослідженими питання взаємозв'язку діагностики зі стадіями життєвого циклу підприємства, що сьогодні має особливе значення в умовах розвитку підприємства у конкурентному середовищі.

**Метою роботи** є визначення етапів життєвого циклу підприємства та аналіз завдань діагностики залежно від етапів життєвого циклу розвитку підприємства.

**Результати дослідження.** Розвиток кожного підприємства має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості фінансової, виробничо-господарської, інвестиційної та інших видів діяльності. На наш погляд, головними причинами циклічного розвитку підприємства

слід вважати зміну ціннісних орієнтацій та установок залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Саме зміни умов зовнішнього середовища змушують підприємство, пристосовуючись до цих змін, переглядати наявні цінності та перебудувати саме підприємство, його виробничий процес, систему взаємовідносин із персоналом та зовнішніми зацікавленими сторонами.

Щодо життєвого циклу підприємства, то вченими розроблено і представлено досить велику кількість праць із теорії життєвого циклу, однак досі між різними дослідниками немає єдиної думки щодо кількості її стадій.

Одним із перших дослідження закономірності та розвитку підприємств здійснив відомий фахівець у галузі загальної теорії систем К. Боулдінг. Ним доведено, що усі підприємства проходять кілька фаз від народження до зрілості, закінчуючи смертю, при цьому кожній зі стадій притаманні свої особливості функціонування.

У своїх дослідженнях І.А. Бланк визначає життєвий цикл підприємства як загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або ж відродження на новій основі (із новим складом власників та менеджерів, з принципово новою технологією, продукцією тощо) [2, с. 674].

Натомість Т.Ю. Базаров висловлюється таким чином: «Управління функціонування організації по шкалі часу може бути представлено в термінах життєвого циклу, що означає як процесуальність розвитку, так і його стадійність» [3, с. 125].

На відміну від багатьох дослідників, С.В. Корягіна не отожднює поняття життєвого циклу підприємства із поняттям загальної тривалості життя підприємства, а розглядає життєвий цикл як сукупність стадій, які створюють значне коло розвитку протягом певного проміжку еволюції підприємства, після якого його цінності та напрями діяльності можуть принципово змінюватися [4, с. 6]. Ми погоджуємося із думкою автора та вважаємо незаперечним той факт, що загальна тривалість життя підприємства може включати декілька життєвих циклів. Окрім того, на нашу думку, за сприятливих умов та грамотного управління життєвий цикл підприємства може бути скільки завгодно розтягнутим у часі.

Кожна стадія життєвого циклу підприємства має своє призначення та спричиняє певний вплив на результат діяльності підприємства. Тому в забезпеченні загальної економічної ефективності існування підприємства важливу роль відіграє можливість управління тривалістю кожної зі стадій життєвого циклу з урахуванням залежності їхнього впливу на кінцеві результати роботи.

Діяльність підприємства з моменту його створення та до моменту ліквідації/реорганізації умовно можна поділити на певну кількість стадій життєвого циклу, які класифіковані в роботах багатьох вчених за різними підходами.

Вітчизняні та іноземні вчені пропонують враховувати різну кількість стадій життєвого циклу підприємства (від трьох до десяти), але за своїм змістом і характеристикою вони багато в чому співпадають та взаємно доповнюють одна одну.

У працях більшості дослідників під час розподілу етапів життєвого циклу підприємства присутні такі п'ять стадій: стадія народження (експлентний стан), стадія росту (патентний стан), стадія зрілості (віолентний стан), стадія старіння (коммутантний стан) та стадія ліквідації або відродження (леталентний стан).

Найбільш детальний поділ життєвого циклу організації на етапи пропонує Б.З. Мільнер, на думку якого підприємства впродовж свого життєвого циклу впевнено розвиваються за умов наявності ефективних ресурсів та обґрунтованої стратегії; якщо перестають відповідати поставленим цілям, то перебудовуються, а також гинуть, якщо стають неспроможними виконувати свої завдання.

А от до моделі І.К. Адізеса входять стадії життєвого циклу, які прирівнюються до розвитку живого організму. Згідно із вченим, будь-яке підприємство приречене на старіння та вмирання. Теорія Адізеса концентрує свою увагу на таких двох важливих параметрах життєдіяльності підприємства, як гнучкість та контрольованість.

Згідно із розподілом на стадії періоду існування підприємства І.А. Бланк та С.В. Корягіна виокремлюють класичну стадію зрілості, при цьому поділяючи її на ще декілька субпідрядних етапів. А класифікації Б. Коласса притаманне визначення особливостей кожного етапу життєвого циклу за характерними для них економічними показниками.

Бачимо, що дослідники визнають існування життєвих циклів комерційних підприємств, зокрема підприємств легкої промисловості, але у вчених немає єдиної думки про кількість стадій життєвого циклу підприємства, їх назви і чергування. Усі автори роблять акцент на наборі унікальних характеристик та особливостей кожного етапу своєї моделі. При цьому в науковому середовищі немає єдності щодо існування закономірностей в розвитку підприємств.

Необхідність розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища вимагає концентрації уваги на стратегічному аспекті управління як базисі доцільності діагностики. Тому в цілях оптимізації менеджменту підприємства та його стратегічного розвитку представляє інтерес розгляд діагностики економічної безпеки підприємства саме на стадіях життєвого циклу розвитку.

На наш погляд, сутністю діагностики етапу життєвого циклу підприємства є визначення відповідності стану підприємства характеристикам того чи іншого етапу життєвого циклу з метою виявлення тенденцій розвитку підприємства та можливості використання управлінських механізмів, які відповідають цій стадії, для запобігання негативних тенденцій розвитку та підтримки ефективного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Проведення діагностики щодо управління підприємством, удосконалення технології виробництва або переходу на випуск нової продукції з метою кращого задоволення потреб споживачів та отримання конкурентних переваг на ринку збільшує тривалість життєвого циклу підприємства.

Слід взяти до уваги, що на різних стадіях життєвого циклу участь діагностики та зовнішніх умов у забезпеченні розвитку підприємства є різною. Головними завданнями діагностики на кожному етапі життєвого циклу підприємства є:

- визначення та вибір параметрів діагностики, які характеризують стан досліджуваного підприємства на кожному етапі;
- збір та обробка інформації за обраними показниками, визначення тенденцій розвитку;
- формування висновків про те, на якому етапі життєвого циклу знаходиться підприємство [5, с. 119].

Не беручи до уваги значне число досліджень, які були проведені у рамках вивчення життєвого циклу підприємства, більшість авторів вказує на складність діагностики окремих етапів розвитку, розуміючи різноманітність чинників, що впливають на діяльність підприємства у реальних умовах. І.К. Адізес зазначає: «Різні підрозділи організації можуть знаходитися на різних етапах. Ми вимушені робити узагальнення. Ми повинні досліджувати, як кожна організація загалом поводить свою основну частину часу» [6, с. 174]. З цього виходить, що, по-перше, діагностику слід проводити, використовуючи показники, що характеризують діяльність усього підприємства, а не окремих його підрозділів; по-друге, слід враховувати показники, які характеризують загалом різні сфери діяльності, що дають змогу загалом охарактеризувати динаміку розвитку підприємства; по-третє, період охоплення повинен бути досить тривалим для того, щоб вдалося виявити тенденції розвитку.

Незважаючи на те, на якому етапі життєвого циклу знаходиться досліджуване підприємство, діагностиці економічної безпеки притаманні такі стадії:

- 1) вибір показників та визначення динаміки їх рівня;
- 2) збір та обробка інформації;
- 3) визначення тенденцій розвитку та аналіз отриманих даних щодо відповідності стану підприємства певному етапу;
- 4) формування висновків про відповідність стану підприємства тому чи іншому етапу життєвого циклу із вказівкою відхилень.

Розглянемо зміст етапів процесу діагностики стадій життєвого циклу підприємства.

Етап 1. Вибір показників та визначення динаміки їх рівня за етапами життєвого циклу. Аналіз характерних особливостей кожного етапу, проведений та описаний вище, дав нам змогу сформулювати матрицю показників діагностики етапів життєвого циклу, в яку входять такі показники: виручка від реалізації продукції, чистий прибуток, частка ринку, середньоспискова чисельність персоналу, коефіцієнт завантаження устаткування. Обрані показники є найбільш загальними та характеризують загалом результати діяльності підприємства, а також використання ресурсів.

Етап 2. Збір та обробка інформації. Для оцінки динаміки рівня вибраних показників та складання прогнозу їх значень потрібна наявність інформації про об'єкт дослідження, джерелом якої можуть служити звітна бухгалтерська документація та дані управлінського обліку на підприємстві, зовнішні звіти та меморандуми, які опубліковані у засобах масової інформації.

Етап 3. Визначення тенденцій розвитку, аналіз отриманих даних щодо відповідності стану підприємства певному етапу. Для визначення тенденцій зміни рівня показників можливе застосування методів економічного, фінансового аналізу та використання інструментів економіко-статистичного аналізу для дослідження ряду динаміки. Зіставлення характеру тенденції розвитку показників із розробленою матрицею діагностики дає змогу оцінити підприємство та зробити висновок про те, якому етапу життєвого циклу відповідає рівень розвитку підприємства.

Етап 4. Формування висновків про відповідність стану підприємства тому чи іншому етапу життєвого циклу із вказівкою відхилень. На нашу думку, належність стану підприємства до певного етапу життєвого циклу може бути встановлена у разі збігу динаміки трьох-чотирьох показників з даними матриці діагностики. Наявність відхилень рівня одного-двох показників від даних розробленої матриці свідчатиме про перехідні тенденції від одного етапу до іншого. У разі наявності відхилень динаміки показників від тенденцій конкретного етапу необхідно виявити та обґрунтувати причини відхилень, а також врахувати цей факт під час розроблення збалансованої системи показників конкретного підприємства.

Теорія життєвих циклів підприємства дає змогу побачити динаміку розвитку підприємства. Кожному етапу розвитку відповідає певний набір характеристик, за допомогою яких можна ідентифікувати той або інший етап. Описані вище процедури дають змогу визначити, на якому етапі життєвого циклу знаходиться досліджуване підприємство.

Подальше дослідження щодо проведення діагностики підприємства буде засновано на використанні п'ятиетапної моделі життєвого циклу, яка включає народження, зростання, стабільність, занепад та відродження. Такий вибір обґрунтований тим, що у такій моделі, на наш погляд, найчіткіше простежуються основні закономірності розвитку підприємства від створення до припинення його діяльності чи відродження.

Перший етап життєвого циклу характеризує народження підприємства, визначення його структури, політики та місії, формування його потенціалу. Цей етап, як правило, пов'язаний із підвищеним ризиком. Тому тут існує небезпека кризи, яка полягає у тому, що підприємство може зникнути ще на етапі його виникнення. Тому досить важливим є проведення діагностики. Перш за все проводиться діагностика інноваційної ідеї, тобто аналізується ідея ініціатора та розробляється концепція проєкту. З метою обґрунтування ідеї обов'язково вивчаються прогнози та напрями розвитку діяльності підприємства, шляхи розвитку регіону, міста, країни, які зачіпають інтереси досліджуваного підприємства.

Особлива увага приділяється діагностиці умов для реалізації початкового задуму та оцінці життєздатності ідеї. В цей час відбуваються техніко-економічне становлення підприємства та накопичення його активів. Саме наявність внутрішніх ресурсів та підприємницьких можливостей є визначальним чинником успішного розвитку.

Наступним етапом є проведення діагностики налагодження випуску продукції, яка є процесом, що визначає, наскільки підготовлені підприємство, його виробничі підрозділи, виробничий процес, техніко-технологічний та організаційний процеси до випуску продукції. При цьому визначаються усі «вузькі місця» та наслідки, які матиме підприємство від реалізації даного товару.

Наступним етапом життєвого циклу підприємства є зростання, під час якого підприємство визнається споживачами, постачальниками та кредиторами. Організація розширюється у всіх напрямках: збільшуються кількості підрозділів, число персоналу, напрямів діяльності.

За допомогою методу дослідження динаміки випуску продукції є обчислення таких показників: абсолютного та відносного відхилення випуску продукції, темпів зростання та приросту випуску продукції зі зміною і постійною базою порівняння.

Найбільш важливим показником, який характеризує цикл підприємства, є зміна обсягу продажу та прибутку, одержаного від реалізації товарів підприємства. Коливання в обсязі продажу та прибутку обумовлені стадіями, що об'єктивно можна виділити в період існування підприємства. Методи діагностики, які використовуються під час визначення обсягів продажу такі: методи експертних оцінок, економіко-статистичні методи та методи прямого рахунку. При цьому проводиться аналіз продаж у звітному і попередніх періодах за усіма видами продукції, що випускає підприємство та аналіз попиту на продукцію. На етапі визначення обсягів продажу розпочинається процес тактичного планування.

Стадії зростання притаманне захоплення підприємством частки на ринку. Визначити частку досліджуваного підприємства на ринку можна за допомогою таких форм діагностики, як аналітична, експертна, діагностика на моделі.

На відміну від попереднього етапу, етап стабільності підприємства, навпаки, повинен бути найбільш тривалим, економічно прибутковим періодом його діяльності, що можна визначити основною метою діагностики та управління етапами життєвого циклу підприємства. Активна інноваційна політика, постійний інноваційний розвиток є головними інструментами та механізмами, що підтримують довготривалу діяльність підприємства на етапі стабільності. Тривалістю окремих етапів та всього життєвого циклу підприємства можна та необхідно управляти. На різних етапах життєвого циклу підприємства процес діагностування має свої характерні особливості та цілі [7, с. 142].

Прогнозуючи в короткостроковій перспективі можливість падіння попиту на продукцію, яка випускається, доцільним вважаємо пошук засобів, необхідних для поступового переходу на випуск нової чи удосконаленої продукції. Труднощі зі збутом продукції можуть призвести до появи ознак знецінення оборотного капіталу, тобто скупчення на складах великої кількості готової продукції, сировини та матеріалів. У результаті знижується оборотність оборотних активів та рентабельність продажів. Тут завданням діагностики виступає визначення доцільності зміни підприємством сектору ринку та проведення пошуку нового напрямку діяльності.

Економічно стійке підприємство, яке знаходиться на стадії стабільності, може використовувати самоінвестування інновацій та починати їхню реалізацію із поступовим скороченням недостатньо конкурентоспроможної продукції. Таким чином, підприємство може уникнути передчасного настання стадії занепаду, яка пов'язана із зменшенням попиту на продукцію на ринках збуту.

Підприємство, що знаходиться на стадії стабільності, проводить діагностику основних фондів, під час якої визначаються динаміка основних показників (фондовіддача, фондомісткість, частка активної частини фондів у їхній загальній вартості тощо), виконання плану за їх рівнем та причини змін (наприклад, введення у дію нового та реконструкція застарілого обладнання, скорочення виробничих потужностей).

На стадії занепаду, як і на стадії народження, головним завданням підприємства є боротьба за виживання та стабільність. Основними напрямками діагностики виступають пошук шляхів виходу із критичного стану та знаходження альтернатив розвитку.

Етап відродження характеризується пошуком інноваційних ідей та інвесторів; технічним переозброєнням та оновленням персоналу, а також впровадженням нових технологій. Підприємство входить у етап народження.

За результатами проведеної діагностики потрібно проводити зміни, особливості яких полягають у таких положеннях:

– підприємство як ланка економіки країни повинне здійснювати моніторинг як внутрішнього, так і зовнішнього середовища з метою визначення необхідності впровадження змін;

– кожний етап життєвого циклу підприємства вимагає перегляду позицій та визначення можливості переходу до іншого етапу, адже кожна наступна фаза циклу

можлива лише в результаті успішного завершення попередньої;

– впровадження змін потребує не лише ідентифікації проблеми, але й розробки заходів щодо її усунення та уникнення в майбутньому.

Впровадження змін необхідне на кожному етапі. Це можливо тільки за умов ефективної команди менеджерів, які визначають необхідність змін, розробляють системні заходи щодо їх впровадження, а також прогнозують їх ефективність та вплив на наступний етап життєвого циклу.

**Висновки.** Отже, на кожному етапі життєвого циклу підприємства функціональною ознакою підприємства є його стійкість як міцність та надійність елементів, горизонтальних, вертикальних та інших зв'язків всередині системи, здатність витримувати внутрішні та зовнішні навантаження, відновлювати усталений нормальний стан після раптового його порушення будь-яким внутрішнім або зовнішнім фактором.

#### Список використаних джерел:

1. Коваленко К.В. Основи створення комплексної системи економічної безпеки підприємства: теоретичний аспект / К.В. Коваленко // Електронні наукові фахові видання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vdnuet/econ/2008\\_3/20%20.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2008_3/20%20.pdf)
2. Бланк І.А. Управління активами / І.А. Бланк. – К. : Ніка-Центр, 2010. – 720 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом : [учеб. пособие] / Т.Ю. Базаров. – М. : Мастерство, 2012. – 224 с.
4. Корягіна С.В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук / С.В. Корягіна ; НУ «Львівська політехніка». – Львів, 2004. – 21 с.
5. Васильківський Д.М. Визначення елементів діагностики етапів життєвого циклу підприємства як факторів підвищення економічного потенціалу / Д.М. Васильківський // Наука й економіка. – 2014. – Вип. 4. – С. 118–122.
6. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций / И.К. Адизес ; пер. с англ. В.В. Кузина. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
7. Князевич А.О. Управління стадіями життєвого циклу підприємств / А.О. Князевич // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2012. – Вип. 2 (36). – С. 140–143.

**Аннотация.** В статье исследована сущность жизненного цикла предприятия, рассмотрены современные концепции жизненного цикла и стадии развития организации. Определены принципы и задания диагностики на разных этапах жизненного цикла предприятия с целью формирования эффективной системы экономической безопасности предприятия и внедрения основной системы целей диагностики на этапах жизненного цикла предприятия.

**Ключевые слова:** жизненный цикл предприятия, диагностика, стадии, этапы, развитие предприятия.

**Summary.** Essence of life cycle of enterprise is investigational in the article, modern conceptions of life cycle and stage of development of organization are considered. Principles and tasks of diagnostics are certain on the different stages of life cycle of enterprise with the aim of forming of the effective system of economic security of enterprise and input of the basic system of aims of diagnostics on the stages of life cycle of enterprise.

**Key words:** life cycle of enterprise, diagnostics, stages, development of enterprise.