

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ Д. М.

к. е. н., доцент  
Хмельницький національний університет

### ВИЗНАЧЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ДІАГНОСТИКИ ЕТАПІВ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОРІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

*У статті розглядаються особливості ринкового середовища, в якому функціонують вітчизняні підприємства. Зазначається, що існує крайня нестабільність і часто непередбачуваність розвитку подій в економічній, політичній, соціальній та ін. сферах. Автором пропонується класифікація факторів зовнішнього середовища, які зумовлюють стратегію підвищення потенціалу підприємства і елементів, що входять до його складу. Вказується, що процес підвищення економічного потенціалу підприємства слід розглядати у рамках анімалістичної концепції адаптивного розвитку.*

*Ключові слова: економічний потенціал, фактори зовнішнього середовища, анімалістична концепція, конкурентне зовнішнє середовище.*

ВАСИЛЬКОВСКИЙ Д. М.

к. э. н., доцент  
Хмельницкий национальный университет

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ ДИАГНОСТИКИ ЭТАПОВ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОРОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

*В статье рассматриваются особенности рыночной среды, в которой функционируют отечественные предприятия. Отмечается, что существует крайняя нестабильность и часто непредсказуемость развития событий в экономической, политической, социальной и др. сферах. Автором предлагается классификация факторов внешней среды, которые обуславливают стратегию повышения потенциала предприятия и элементов, входящих в его состав. Указывается, что процесс повышения экономического потенциала предприятия следует рассматривать в рамках анімалістической концепции адаптивного развития.*

*Ключевые слова: экономический потенциал, факторы внешней среды, анімалістическая концепция, конкурентная внешняя среда.*

VASYLKYVSKYI D. M.

candidate of economic science, associate professor  
Khmelnytskyi National University

### DETERMINATION OF DIAGNOSIS ELEMENTS OF LIFE STAGES OF ENTERPRISE AS INCREASING FACTORS OF ECONOMIC POTENTIAL

*The article discusses the features of the market environment in which operating domestic enterprises. It is noted that there is often extreme volatility and unpredictability of developments in the economic, political, social and others. areas. The author proposed classification of environmental factors that determine the strategy of increasing the potential of the company and the elements that make up its membership. It is claimed that the process of increasing the economic potential of the company should be considered as part of aнімалістической concept of adaptive development.*

*Keywords: economic potential, environmental factors, aнімалістической concept, competitive environment.*

---

vasilkivsky@yandex.ua

---

**Постановка проблеми.** Головними причинами циклічного розвитку підприємства є зміна ціннісних орієнтацій і установок залежно від змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Саме зміни умов зовнішнього середовища змушують підприємство, пристосовуючись до цих змін, переглядати існуючі цінності і перебудовувати саму організацію, виробничий процес, систему взаємовідносин з персоналом і зовнішніми зацікавленими сторонами.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз основ діагностики етапів життєвого циклу підприємства з метою формування ефективної системи підвищення економічного потенціалу підприємства та обґрунтування необхідності впровадження базової системи цілей підприємства на етапах його життєвого циклу.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Адаптація біологічної концепції циклу в менеджменті призвела до появи теорії життєвого циклу підприємства, яка отримала розвиток у роботах Б. Скотта, Л. Грейнера, У. Торберта, Ф. Лідена, Д. Каца, Р. Канна, І. Адізеса, Дж. Кімберлі, Р. Куїнна, К. Камерона, Д. Міллера, П. Фрізен. Адізес І. пише наступне: «Я вважаю, що кожна система – «дихаюча» або ні – має свій життєвий цикл. Ми знаємо, що живі організми – рослини, тварини, люди – народжуються, ростуть, старіють і помирають. Те ж саме відбувається і з підприємствами. Коли вони змінюються, переходячи в нову фазу життєвого циклу, системи наслідують передбачувані моделі поведінки» [1, с.32]. Дослідження в цій сфері проводяться і російськими ученими: В. І. Герчиковим, І. Качаловим, М. В. Хлюневою, А.А. Звезденковим, В.Н. Верхоглазенко, Т.Ю. Базаровим, Е. Смельяновим, С. Поварніциною, А. Ю. Шубіним. Так, порівняння організації з живим організмом є присутнім в роботі Шубіна А. Ю.: «Головною метою будь-якого живого організму є виживання і розвиток (розмноження і зростання). Свідомо або несвідомо відповідно до об'єктивного закону життя функціонування будь-якого елементу організації спрямоване на досягнення вказаних вище цілей» [6].

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В цілому діагностика – визначення стану об'єкту, предмета, явища або процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур [5]. У рамках управління підприємством діагноста є початковим пунктом для прогнозу альтернативного розвитку підприємства. Як стверджують Трененков Є.М., Дведенідова С.А., «діагностика дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки в дисфункціях менеджменту, а потім переходити до побудови пояснювальної і прогнозної моделей функціонування і розвитку підприємства» [4].

Суттю діагностики етапу життєвого циклу підприємства, на наш погляд, є визначення відповідності стану підприємства характеристикам того або іншого етапу життєвого циклу з метою виявлення тенденцій розвитку підприємства і можливості використання управлінських механізмів, що відповідають цій стадії, для запобігання негативним тенденціям розвитку і підтримки ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Завданнями діагностики етапів життєвого циклу підприємства є:

- визначення і вибір параметрів діагностики, що характеризують стан підприємства на кожному етапі;
- збір і обробка інформації за вибраними показниками, визначення тенденцій розвитку;
- формування висновків про те, на якому етапі життєвого циклу знаходиться підприємство.

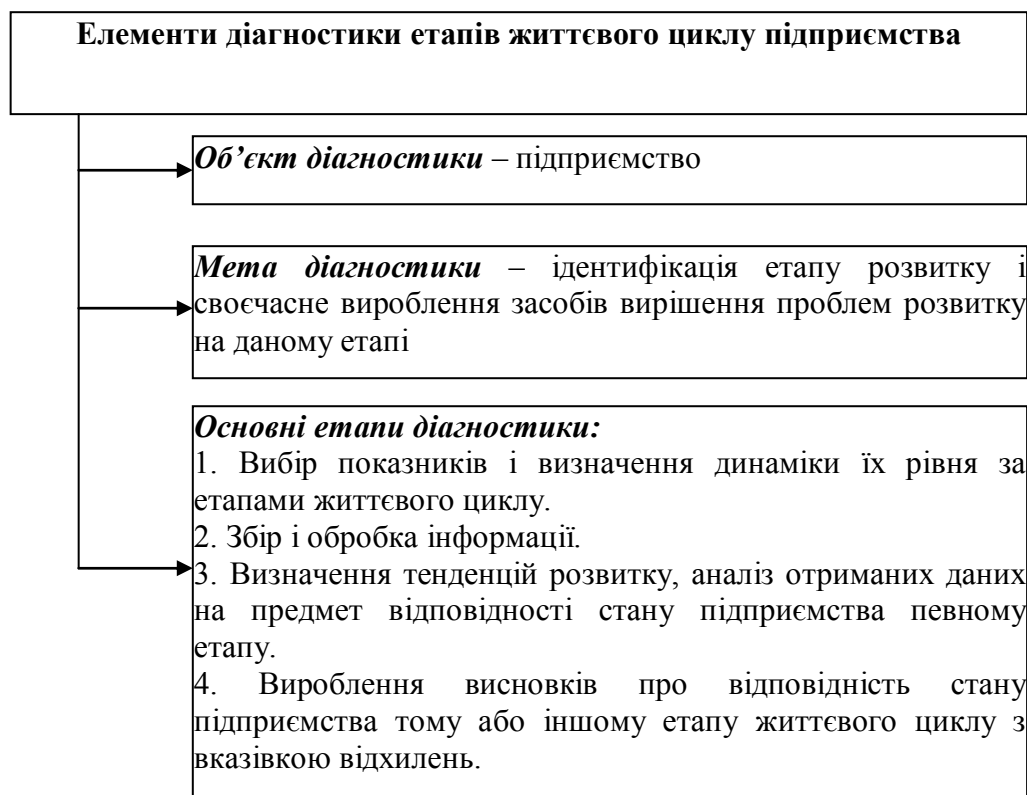
Об'єктом діагностики етапу життєвого циклу підприємства є підприємство.

Основними етапами діагностики життєвого циклу є (рис.1):

- вибір показників і визначення динаміки їх рівня на етапах життєвого циклу;
- збір і обробка інформації;
- визначення тенденцій розвитку, аналіз отриманих даних щодо відповідності стану підприємства певному етапу;
- вироблення висновків про відповідність стану підприємства тому або іншому етапу життєвого циклу з вказівкою відхилень.

Незважаючи на значне число досліджень, проведених у рамках вивчення життєвого циклу підприємства, більшість авторів вказують на складність діагностики окремих етапів розвитку, розуміючи різноманітність чинників, які впливають на діяльність підприємства в реальних умовах. За словами І. Адізес: «Різні підрозділи організації можуть знаходитися на різних етапах. Ми вимушені робити узагальнення. Ми повинні досліджувати, як кожна організація в цілому поводить основну частину часу» [1, с.174]. З цього виходить, що, по-

перше, діагностику слід проводити, використовуючи показники, які характеризують діяльність усієї організації, а не окремих підрозділів; по-друге, слід враховувати показники, що характеризують в цілому різні сфери діяльності, що дозволяють загалом охарактеризувати динаміку розвитку підприємства; по-третє, період охоплення має бути досить тривалим для того, щоб вдалося виявити тенденції розвитку.



**Рис. 1. Елементи діагностики етапів життєвого циклу підприємства**

Розглянемо зміст етапів процесу діагностики етапів життєвого циклу підприємства.

Етап 1. Вибір показників і визначення динаміки їх рівня за етапами життєвого циклу. Аналіз характерних особливостей кожного етапу, проведений і описаний вище, дозволив нам сформулювати матрицю показників діагностики етапів життєвого циклу, в яку входять показники: виручка від реалізації продукції, чистий прибуток, частка ринку, середньоспискова чисельність персоналу, коефіцієнт завантаження устаткування. Вибрані показники є найбільш загальними і характеризують в цілому результати діяльності підприємства, а також використання ресурсів. У таблиці 1 описана динаміка рівня показників. Вона відповідає процесам, що відбуваються на підприємстві на різних етапах його життєвого циклу. Крім того, вибір цих показників пояснюється відсутністю труднощів отримання достовірної інформації, низькою вартістю діагностичного дослідження, невисокими витратами часу на її пошук, систематизацію, аналіз і обробку, що дозволяє здійснювати не лише періодичні дослідження, але й проводити постійний моніторинг відхилень від стратегії розвитку.

Етап 2. Збір і обробка інформації. Для оцінки динаміки рівня вибраних показників і складання прогнозу їх значень потрібні наявність інформації про об'єкт дослідження, джерелом якої можуть служити звітна бухгалтерська документація, а також дані управлінського обліку на підприємстві, зовнішні звіти і меморандуми, опубліковані в 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, а також використання

інструментів економіко-статистичного аналізу для дослідження ряду динаміки. Зіставлення характеру тенденції розвитку показників з розробленою матрицею діагностики дозволяє оцінити і зробити висновок про те, якому етапу життєвого циклу відповідає рівень розвитку підприємства.

Таблиця 1

**Матриця показників діагностики і динаміки їх рівня за етапами життєвого циклу**

Показник	Етап життєвого циклу				
	Створення	Зростання	Зрілість	Спад	Відродження
Виручка від реалізації продукції	Поява, темпи зростання низькі	Значне зростання	Зниження темпів зростання	Падіння	Зниження темпів падіння, зростання
Чистий прибуток	Відсутність	Поява і збільшення	Стабільний рівень, темпи зростання знижуються	Зменшення або відсутність. Можливі збитки	Відсутність або низький рівень з низькими темпами зростання
Частка ринку	Дуже незначна	Значно зростає	Велика. Темпи зростання скорочуються	Падає	Дуже незначна, темпи зростання низькі
Середньоспискова чисельність персоналу	Зростання	Значне зростання	Стабільний рівень	Скорочення	Стабільно низький рівень
Коефіцієнт завантаження устаткування	Низький	Середній, зростає	Стабільно високий	Падіння	Низький

Етап 4. Вироблення висновків про відповідність стану підприємства тому або іншому етапу життєвого циклу з вказівкою відхилень. На наш погляд, приналежність 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 і обґрунтувати причини відхилень, а також врахувати цей факт при розробці збалансованої системи показників конкретного підприємства.

Теорія життєвих циклів організації дозволяє побачити динаміку розвитку підприємств. Кожній стадії розвитку (етапу) відповідає певний набір характеристик, за допомогою яких можливо ідентифікувати той або інший етап. Описані вище процедури дозволяють визначити, на якому етапі життєвого циклу знаходиться підприємство.

Для управління ефективністю діяльності підприємства необхідне формування системи цілей, показників і стратегічних заходів, спрямованих на їх досягнення.

Вивчення різних підходів та інструментів управління ефективністю діяльності підприємства дозволяє нам зробити висновок про те, що якнайповнішою, об'єктивнішою, зручнішою у використанні є система збалансованих показників. Спираючись на ключові аспекти цього методу, побудуємо модель управління ефективністю діяльності підприємства на різних етапах його життєвого циклу.

Проведений аналіз закономірностей розвитку підприємства за етапами життєвого циклу, опис основних змін, що відбуваються на різних етапах, дозволили нам сформулювати цільові орієнтири підприємств. Використовуючи п'ятиетапну модель, яка містить етапи створення, зростання, зрілості, спаду і смерті або відродження, сформулюємо основні цілі

діяльності на кожному з етапів життєвого циклу підприємства і складемо причинно-наслідкові зв'язки між ними. В результаті утворюється базова система цільових орієнтирів підприємств для кожного етапу життєвого циклу. Базова система цілей підприємства має бути доповнена і уточнена залежно від специфічних особливостей діяльності кожного конкретного підприємства, від його галузевої приналежності.

**Висновки з даного дослідження.** Таким чином, підприємства, що знаходяться на різних етапах розвитку мають різні цілі. Отже, механізми досягнення поставлених цілей також відрізнятимуться. Істотні відмінності в розвитку підприємств призводять до необхідності формування різних критеріїв оцінки ефективності їх діяльності і механізмів управління ефективністю на етапах життєвого циклу підприємства.

Визначення етапу, на якому в даний момент знаходиться підприємства, – одночасно важливе і складне завдання. Визначивши стадію життєвого циклу підприємства та її окремих напрямів, бізнес-одиниць, можна дійти до чіткішого розуміння стадії життєвого циклу як вашої організації в цілому, так і її окремих напрямів, що дозволить виявити існуючі проблеми сьогодні і знайти можливі шляхи їх вирішення, а також визначити можливі тенденції подальшого розвитку підприємства і завчасно вжити заходів, щоб згладити проблеми в майбутньому.

### **Список використаних джерел**

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И.Адизес ; [пер. с англ. ; под науч. ред. А.Г.Сеферяна]. – СПб : Питер, 2007. – 384 с.
  2. Акулов, В.Б. Теория организации: Жизненный цикл организации / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.cased.ru/doc\\_r-ekl\\_347\\_cased.html](http://www.cased.ru/doc_r-ekl_347_cased.html).
  3. Железняк Т. Какая она, ваша компания? [Електронний ресурс] / Т. Железняк // Персонал-Микс. – 2001. – № 2. – Режим доступу : <http://www.personal-mix.ru>.
  4. Кленин А. Стратегия управления бизнес-процессами: Организационное развитие (Стратегия) [Електронний ресурс] / А. Кленин. – Режим доступу : [http://www.kmtec.ru/publications/library/select/steteg\\_upr\\_bus\\_org\\_razv.shtml](http://www.kmtec.ru/publications/library/select/steteg_upr_bus_org_razv.shtml).
  5. Мильнер Б.З. Теория организации [Електронний ресурс] / Б.З. Мильнер. – Режим доступу : <http://onby.ru/bmilnerorganizacija/3>.
  6. Шубин А.Ю. Новые концептуальные основы построения и управления организационными системами [Електронний ресурс] / А.Ю. Шубин. – Режим доступу : [http://consulting.ru/econs\\_wp\\_5715](http://consulting.ru/econs_wp_5715).
-