

**М.В. Шашина**, к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства ФММ,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
**Н.М. Юхим**, студент кафедри економіки підприємства ФММ,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

*Проблема вибору стратегії антикризового управління є однією з найактуальніших для українських підприємств і на етапі переходу держави до ринкової економіки; і не втрачить актуальності в умовах ринку. Застосування теорії життєвого циклу підприємства дозволить оперативно приймати антикризові управлінські рішення для забезпечення ефективного функціонування підприємства. У статті досліджені основні підходи до етапів життєвого циклу підприємства, розглянуто їх переваги та недоліки, визначена імовірність виникнення кризи на кожному з етапів, розглянута класична крива життєвого циклу підприємства. В якості основного критерію визначення місцеположення підприємства на кривій життєвого циклу запропоновано використовувати показник руху ресурсів підприємства. Обґрунтована необхідність впровадження для кожного етапу життєвого циклу підприємства характерної антикризової стратегії.*

**Ключові слова:** антикризове управління, алгоритм розвитку підприємства, життєвий цикл, крива життєвого циклу, антикризове управління.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Щоб уникнути банкрутства підприємства використовується так званий «антикризовий» стиль управління, сутність якого полягає в своєчасній профілактиці банкрутства, або, при входженні підприємства в кризовий стан, у своєчасному, грамотному і по можливості швидкому виведенні його з кризи. Проблема вибору «вдалої» стратегії антикризового управління буде, очевидно, однією з найактуальніших для українських підприємств на етапі переходу держави до ринкової економіки; не втрапить гостроти ця проблема і в умовах ринку.

Ефективність антикризового управління прямо залежить від «правильності» вибору відповідної стратегії і тактики. Можна виділити низку критеріїв цього вибору. Найбільш повно ці фактори об'єднує і систематизує теорія життєвого циклу розвитку підприємства. Згідно цієї теорії, кожне підприємство розвивається за певним циклом, проходячи при цьому декілька стадій свого розвитку. На кожній стадії розвитку підприємство має певні параметри, що характеризують умови функціонування фірми: поточний стан та перспективи.

Застосування теорії життєвого циклу підприємства дозволить оперативно приймати антикризові управлінські рішення для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Теорія життєвого циклу, будь то життєвий цикл товару, або конкурентної переваги фірми, або життєвий цикл підприємства, в тій чи іншій мірі розглядалася як вітчизняними, так і зарубіжними вченими: А. Градова, В. Ділон, Б. Карлоф, Є. Кушелєвіч, Т. Мадден, Л. Мендельсон, Р. Фалмер, Г. Широкова та інші [1–11]. У наукових працях перерахованих вчених розглянуто теоретичні аспекти управління життєвим циклом підприємства. Однак, недостатня пропрацьованість питань теорії і практики неспроможності, методології діагностування, прогнозування та профілактики фінансової неспроможності, викликає необхідність розробки методів і інструментальних засобів по формуванню раціональних і практично реалізованих стратегій

управління, ситуації по максимальному «пом'якшенню» кризи, «пом'якшенню» її наслідків для підприємств, або виведення підприємств з кризового стану та забезпечення їх фінансової стійкості.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є розробка рекомендацій щодо ефективного антикризового управління з урахуванням етапу життєвого циклу підприємства. Для вирішення мети були поставлені наступні завдання:

1) на основі аналізу класичного підходу до життєвого циклу підприємства, відобразити на кривій життєвого циклу підприємства специфіку антикризового управління;

2) обґрунтувати необхідність запровадження для кожного етапу життєвого циклу підприємства характерною антикризовою стратегією;

3) розробити методику формування і вибору адекватної антикризової стратегії згідно місця розташування підприємства на кривій життєвого циклу.

**Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням одержаних наукових результатів.** Життєвий цикл продукції – одна з найбільш поширених моделей, застосовуваних для аналізу послідовних стадій у розвитку ділової активності виробництва якого-небудь виду продукту або виробу. Зазвичай він представляється у вигляді кривої продаж, розглянутої на часовому відрізку, що охоплюватиме період від запуску виробу в виробництво до його «відходу» з ринку. Більшість вітчизняних і зарубіжних авторів, зокрема Градов А. Г. [8, с. 95], Діллон В. Р. і Мадден Т. І. [5, с. 36], Карлоф Б. [2, с. 25], Фалмер Р. М. [9, с. 149] виділяють п'ять етапів життєвого циклу продукції: 1) вихід на ринок, 2) зростання, 3) зрілість, 4) насичення, 5) спад. Практика показує, що підприємства розвиваються по аналогічному циклу.

Отже, побудуємо класичну криву життєвого циклу (ЖЦ) підприємства в вигляді кривої прибутку-збитків підприємства в часі. Ця обставина буде ключовою відмінністю від традиційної кривої ЖЦ, так як остання будується у вигляді кривої продажів (доходу підприємства) у часі. Дана відмінність є принциповою, оскільки дозволяє: а) побудувати криву ЖЦ не

гіпотетично, а за реальними цифровими даними; б) використовувати криву не просто як теоретичну модель, а як практичний інструмент стратегічного управління. Відзначимо, що ряд зарубіжних і вітчизняних авторів досить скептично ставляться до моделі життєвого циклу. Так, німецький економіст Х. Мефферт найбільш слабким місцем цієї моделі вважає момент «переходу» (в даному випадку – підприємства) з однієї стадії свого розвитку в іншу [3, с. 127].

Побудова кривої життєвого циклу запропонованим вище способом врахує вказаний недолік моделі, оскільки динаміка прибутку-збитку підприємства, використовувана при побудові, дозволить однозначно визначити етап життєвого циклу, на якому в досліджуваній момент знаходиться підприємство.

Отже, крива життєвого циклу підприємства матиме стадію організації (створення) підприємства – I, стадію становлення – II, стадію зростання (можна виділити фази прискорення – III і уповільнення росту – IV), стадію стійкості (зрілості) – V, стадію спаду – VI і стадію вмирання – VII.

Залежно від стадій життєвого циклу вибирається стратегічна модель розвитку підприємства, найбільшою мірою відповідна можливостям цього розвитку. Такими визначальними стратегічними моделями розвитку підприємства на різних стадіях його життєвого циклу є: «прискорене зростання»; «обмежений ріст»; «збереження позиції»; «скорочення діяльності».

Якщо підприємство має самостійні філії, що випускають різну продукцію або розміщені в різних регіонах, то воно може диференціювати по відношенню до них стратегічні напрямки розвитку – в цьому випадку визначальна стратегічна модель розвитку підприємства в цілому буде характеризуватися терміном «поєднання».

З урахуванням обраної на кожній стадії життєвого циклу стратегічної моделі розвитку підприємства конкретизується його фінансова стратегія.

Таким чином, в якості основного критерію визначення місцеположення підприємства на кривій життєвого циклу доцільно застосувати показник руху ресурсів підприємства.

А якщо точніше, то можна побудувати криву життєвого циклу підприємства у вигляді графіка зміни доходів (збитків) підприємства в часі.

Тобто будь-яке підприємство повинно прагнути мати криву свого життєвого циклу з максимально (до нескінченності) продовженої стадією стійкості з усіма витікаючими звідси наслідками.

Однак реально такий варіант розвитку фірми неможливий, на практиці за умови грамотної стратегії і тактики управління підприємством можливий наступний варіант життєвого циклу підприємства – крива життєвого циклу підприємства описана Ф. Котлером в [4, с. 340].

Пов'язавши життєвий цикл підприємства і життєвий цикл конкурентної переваги фірми, можна відзначити, що за час життєвого циклу фірми може змінитися кілька життєвих циклів її конкурентної переваги.

Своєчасне зародження чергового циклу конкурентної переваги дозволяє (до певного моменту) підтримувати фірму на стадії зрілості. Це відбувається у разі своєчасного виявлення сигналів про загрозу втрати конкурентної переваги підприємства та прийняття адекватних заходів протистояння цій загрозі. Ці заходи, як правило, не виходять за рамки маркетингової стратегії: своєчасного зняття з виробництва застарілих товарів і виведення на ринок нових, конкурентоспроможних товарів і послуг; зміна цінової політики; зміна системи формування попиту та стимулювання збуту; застосування стратегії розподілення передпродажного і після продажного обслуговування покупців; пошук нових сегментів ринку і т.п.

У разі багаторазового повторення етапів росту і / або стійкості життєвого циклу підприємства, можна спостерігати тенденції подальшого розвитку фірми: а) стабільний стан фірми; б) сприятливі перспективи фірми; в) несприятливі перспективи фірми.

Підприємству в найближчому майбутньому належить потрапити на стадію спаду, що неминуче призведе до кризи діяльності підприємства, до фінансової кризи і, як правило, до банкрутства. Процедури, пов'язані з виведенням підприємства з кризи, будуть, відповідно, антикризовими.

Кризова ситуація на будь-якому підприємстві схожа з захворюванням.

Далі можливі кілька шляхів розвитку ситуації:

1. Якщо на підприємстві фінансовий менеджмент слабкий, стратегія і тактика керування не пророблені, то підприємство починає «хворіти». Якщо керівництво не помічає тривожних ознак, не приймає ніяких заходів щодо стабілізації фінансового стану підприємства, або ж ці заходи не виправдовують себе, то крива життєвого циклу плавно спускається, фірма переходить стадію вмирання – до банкрутства та ліквідації.

2. Другий варіант розвитку ситуації: якщо після проходження точки піку керуючий зауважує наближення кризи. У цьому випадку можливе «лікування» підприємства; причому, чим швидше воно розпочато, тим з меншими фінансовими та трудовими втратами воно буде проведено; тим більше шансів на повне відновлення задовільного фінансового стану фірми; тим менше вірогідність банкрутства підприємства.

3. У третьому випадку – ідеальному – починати роботу щодо запобігання кризи необхідно ще на стадії розвитку підприємства; до того, як з'являться перші тривожні ознаки кризи. Це можливо при своєчасному відновленні чергового циклу конкурентної переваги, а також при дотриманні основних принципів антикризового управління.

Якщо ж незважаючи ні на що (наприклад, в силу впливу зовнішніх причин) криза все ж наступила, необхідно застосовувати частину антикризової стратегії, розроблену для подібної ситуації. Вихід підприємства з кризи, або його «лікування», також передбачає застосування однієї з відновних стратегій з відповідними елементами тактики.

Згадана в третьому варіанті розвитку ситуації система антикризового управління, як уже зазначалося, буде мати чотири основних елементи:

- 1) прогнозування і діагностика кризи/банкрутства;
- 2) профілактика кризи/банкрутства;
- 3) безпосередньо криза;
- 4) виведення підприємства з кризи.

Очевидно, що починаючи з моменту створення підприємства необхідно проводити профілактику кризи. Рекомендується на цьому етапі розвитку підприємства розробити стратегію профілактики, якої відповідає ряд профілактичних заходів. Паралельно (а точніше, в якості одного з тактичних прийомів профілактики кризи) необхідно проводити прогнозування/діагностику кризи на підприємстві. Залежно від його результатів змінюється загальна тактика профілактики з метою відповідності антикризової стратегії.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** 1. Побудована нова крива життєвого циклу підприємства. Основною її відмінністю від класичної кривої життєвого циклу є зображення її в системі координат «Прибуток/збитки – Час «,а не» Дохід – Час», що дозволяє: а) побудувати по реальним цифрам, б) використовувати криву як теоретичну модель та як практичний

інструмент стратегічного управління. Запропонований метод побудови кривої життєвого циклу охоплює перехід підприємства з однієї стадії життєвого циклу в іншу, причому даний перехід досить строго формалізований. Найбільш слабким місцем класичної моделі життєвого циклу вважається саме момент переходу підприємства з однієї стадії свого розвитку в іншу.

2. Сформульовано і доведено, що для кожного етапу життєвого циклу підприємства характерна своя антикризова стратегія. Антикризове управління підприємством повинно здійснюватись, починаючи з моменту створення підприємства; в цьому випадку мова йде про антикризове управління як прогнозування та профілактика кризи. Після завершення стадії зрілості підприємства настає криза; тут антикризове управління являє собою сукупність чітко визначених послідовних цілеспрямованих антикризових дій.

#### Список літератури

1. Dillon WR, Madden TJ, Firtle NH Marketing research in a marketing environment. – Richard D. IRWIN, INC., USA, 1990. – 468 p.
2. Карлоф Б. Ділова стратегія: концепція, зміст, символи / Б. Карлоф. ; пров. з англ., науч. ред. і авт. послесл. В. А. приписне. – М.: Економіка, 1991. – 239 с.
3. Meffert H. Strategische Unternehmensführung und Marketing: Beitr. Zur Marketerient ierten Unternehmenspolitik. – Wiesbaden: Gabler, 1988. – 409 p.
4. Котлер Ф. Основи маркетингу / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 1990. – 418 с.
5. Кушелевіч Є. Моделі життєвих циклів організації / Є. Кушелевіч, С. Філонович // Менеджмент: століття XX – століття XXI: СБ статей; під ред. О. Віханського, А. Наумова. – М., 2004. – С. 304–321.
6. Мендельсон Л. А. Теорія та історія економічних криз і циклів / Л. А. Мендельсон. – М.: Соцегіз, 1959. – Т. 1. – 691 с. ; Т. 2. – 767 с.
7. Стратегія і тактика антикризового управління фірмою / [під ред. А. П. Градова і Б. І. Кузіна.] – Спб. : Спеціальна література, 1996. – 512 с.
8. Фалмер Роберт М. Енциклопедія сучасного управління: в 2-х т. / Р. М. Фалмер; заг. ред. Х. А. Бекова. – М.: Економіка, 1992. – 536 с.
9. Широкова Г. В. Теорія життєвих циклів організації: аналіз основних моделей / Г. В. Широкова // Менеджмент в Росії і за кордоном. – 2007. – № 2. – С. 15–22.
10. Економічна стратегія фірми / [під ред. А. П. Градова]. – Спб. : Спеціальна література, 1995. – 415 с.

#### References

1. Dillon, W. R., Madden, T. J., Firtle, N. H. (1990) Marketing research in a marketing environment. Richard D. USA: IRWIN, INC, 468 p.
2. Karlof, B. (1991) Business strategy: the concept, content, characters. Moscow: Ekonomika, 239 p.
3. Meffert, H. (1988) Strategische Unternehmensführung und Marketing: Beitr. Zur Marketerient ierten Unternehmenspolitik. Wiesbaden: Gabler, 409 p.
4. Kotler, F. (1990) Principles of marketing. Moscow: Progres, 418 p.
5. Kushelevich, E., Filonovich, P. (2004) Models of the organizational life cycle. Menedzhment: vek XX – vek XXIpp. 304–321.
6. Mendel'son, L. A. (1959) Theory and history of economic crises and cycles. Moscow: Socegiz, vol. 1, 691 p.; vol. 2, 767 p.

- 
7. Strategy and tactics of crisis management firm (1996) In: A. P. Gradova and B. I. Kuzina (Eds.). Spb.: Spetsial'naya literatura, 512 p.
  8. Falmer, R. M. (1992) Encyclopedia of modern management. Moscow: Ekonomika, 536 p.
  9. Shirokova, G. V. (2007) The theory of the organizational life cycle: analysis of the main models. Menedzhment v Rossii y za rubezhom, 2, pp. 15–22.
  10. Economic strategy of the firm (1995) In: A. P. Gradov (Ed.). Spb.: Spetsyal'naya lyteratura, 415 p.

**M.V. Shashyna**, *PhD of Economic sciences, associated professor, associated professor of Economics of enterprise Department, FMM, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

**N.M. Yukhym**, *a student of the Department of Economics of Enterprise, FMM, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

### **Life cycle of an enterprise as a basis of anticrisis management**

*The problem of choosing a crisis management strategy is one of the most pressing for Ukrainian enterprises and at the stage of transition of the state to a market economy; And will not lose relevance in market conditions. The application of the theory of the life cycle of an enterprise will allow operatively to accept anti-crisis management decisions for maintenance of effective functioning of the enterprise. The article investigates the main approaches to the stages of the life cycle of the enterprise, examines their advantages and disadvantages, determines the probability of crisis occurrence at each of the stages, considers the classical life cycle curve of the enterprise. As the main criterion for determining the location of the enterprise on the life cycle curve, it is proposed to use the indicator of enterprise resources movement. The necessity of introducing a characteristic crisis-management strategy for each stage of the company's life cycle is grounded.*

**Keywords:** crisis management, algorithm development of the enterprise life cycle curve lifecycle, crisis management.

*Стаття надійшла до редакції 22.07.2016*