

УДК 338.3:338.12  
JEL Classification: E32

DOI: 10.37332/2309-1533.2023.2.7

Декалюк О.В.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту,  
Нянько В.М.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту,  
Університет економіки і підприємництва, м. Хмельницький

## ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА З УПРАВЛІННЯМ РОЗВИТКОМ ЙОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Dekaliuk O.V.,  
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor  
at the department of enterprise economics and management,  
Nianko V.M.,  
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor  
at the department of enterprise economics and management,  
University of economics and entrepreneurship, Khmelnytskyi

### INTERRELATIONSHIP OF THE LIFE CYCLE OF THE ENTERPRISE WITH THE MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF ITS POTENTIAL

**Постановка проблеми.** У конкурентному середовищі підприємство має відповідати характеристикам ефективності, результативності, та має здатність досягати поставлених цілей, використовуючи наявні ресурси, ефективно організовуючи їх використання.

Для того, щоб довше утримувати свої позиції на ринку, підприємства змушені постійно удосконалювати свою економічну систему. У мінливому середовищі господарювання, де кількість конкурентів постійно зростає і підприємства ведуть боротьбу за місце ринку та ресурси, необхідно звертати увагу не лише на поточні процеси, а й дивитися в цілому на проблему управління потенціалом підприємства в умовах змін.

Для змін керівники обирають два шляхи. Перший шлях – поліпшення, коли акцент робиться на вдосконаленні бізнес-процесів, які вже не відповідають сучасним умовам господарювання. Керівництво знаходить слабкі ланки в своєму бізнесі та підсилює їх.

Другий шлях – це або повна, або часткова диверсифікація бізнесу. Коли закривають бізнес і відкривають новий напрям діяльності. Таким шляхом йдуть керівники, які вміють побачити нові можливості на ринку не лише на сьогодні, а й на стратегічну перспективу. То є інноваційний шлях розвитку підприємства, який потребує нових капіталовкладень, розробки нових бізнес-програм, розробки програм вдосконалення виробництва та виходу на нові ринки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми вдосконалення ресурсозабезпечення діяльності підприємства як основи покращення його загального потенціалу, підвищення якості ресурсного потенціалу та розвитку конкурентних переваг піднімалися у працях таких вчених, як: Адізес І., Васильківський Д. М. [1], Гейнер Л., Домбровський В. С., Пластун О. Л. [2], Драгомарецька А. В. [3], Князевич А. О. [4], Ковчуга Л. І. [5], Маслак О. І., Безручко О. О. [6], Матвієв В. А. [7], Мільнер Б. З., Оборська С. В., Наливайченко С. П. [8], Торберт У., Шершньова З. Є. та інші. Але питання оцінювання розвитку потенціалу на різних етапах життєвого циклу досліджено недостатньо і потребує уваги науковців.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування взаємозв'язку життєвого циклу підприємства з управлінням розвитком його потенціалу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному бізнес-середовищі традиційні методи управління потенціалом підприємства не завжди виконують своє завдання – забезпечити прийняття ефективних управлінських та стратегічних рішень на кожній стадії життєвого циклу підприємства. Нові підходи до управління потенціалом вимагають застосування інноваційних підходів та вдосконалення кожного етапу життєвого циклу розвитку підприємства з врахуванням ключових складових потенціалу, на яких має зосереджувати свою увагу керівник на кожному окремому етапі розвитку підприємства.

Поняття «управління потенціалом підприємства» включає кілька завдань, які виконує управлінець щодня, а саме: планування розвитку потенціалу, розробка та реалізація ефективних організаційних рішень, що пов'язані з побудовою ефективної системи ресурсозабезпечення на підприємстві.

Принципами управління економічним потенціалом підприємства є: цілеспрямованість; стабілізація системи; розробка та виконання програм розвитку в умовах дефіциту ресурсів; оптимізація, яка враховує усі умови та обмеження.

Кожен науковець розглядав проходження етапів життєвого циклу підприємства (ЖЦП), акцентуючи увагу на чомусь своєму. В табл. 1 наведено погляди деяких науковців щодо ключових акцентів того, як, на їхню думку, проходить організаційний розвиток через призму управління потенціалом підприємства.

Таблиця 1

Погляди науковців на ЖЦП

Вчений	Погляд
Л. Грейнер	Розвиток організації розглядає через вплив та особливості структури організації та її зміни.
У. Торберт	Організаційний розвиток тісно пов'язаний з розвитком почуття спільності персоналу через призму менталітетів, які проявляються на кожній стадії ЖЦП.
Ф. Ліден	Розвиток підприємства по стадіях ЖЦП проходить з врахуванням функціональних проблем (адаптації до навколишнього середовища, придбання ресурсів, досягнення цілей і підтримка зразків поведінки).
Д. Кац, Р. Канн	Розвиток організації розглядає через структуру (як і в моделі Л. Грейнера).
І. Адізес	При оцінці розвитку організації концентрує свою увагу на двох найважливіших параметрах життєдіяльності підприємств: гнучкості і керованості.
Р. Куїнн, К. Камерон	Розвиток організації розглядають через критерії ефективності. При руху підприємства по стадіях життєвого циклу, різні акценти і завдання на різних стадіях припускають існування неоднакових критеріїв ефективності.

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

Як видно з табл. 1, у кожного науковця свій підхід та погляд на життєвий цикл розвитку організації. Але багатогранність наукових досліджень дає можливість бізнесу виходити з кризових ситуацій більш ефективно і послідовно, не упускаючи важливих моментів, на які потрібно звертати свою увагу при прийнятті управлінських рішень.

Аналіз життєвого циклу підприємства дає можливість дослідити підприємство не лише в точці «тут і тепер», а й в динаміці, дати відповідь на питання чи доцільними були прийняті управлінські рішення стосовно ресурсозабезпечення на кожному етапі життєвого циклу підприємства.

Якщо аналізувати життєвий цикл по етапах, ми побачимо що на кожному етапі є свої параметри та показники розвитку, які оцінити реально не завжди виходить. Підприємство постійно розвивається, і вкладення сьогодні дають свої результати лише завтра. Кожен дослідник етапів ЖЦП по-своєму трактує назви етапів, та й різниться їх кількість (табл. 2).

Таблиця 2

Етапи життєвого циклу підприємства у різних науковців

Адзізес І.	Бланк І.А	Коласс Б.
1	2	3
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виходжування</li> <li>2. Стадія «немовляти»</li> <li>3. Юність. Стадія швидкого росту</li> <li>4. Розквіт</li> <li>5. Стабільність. Аристократизм</li> <li>6. Рання бюрократизація</li> <li>7. Бюрократизація. Смерть</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Народження</li> <li>2. Дитинство</li> <li>3. Рання зрілість</li> <li>4. Кінцева зрілість</li> <li>5. Старіння</li> <li>6. Відродження на новій основі</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дитинство. Збитки</li> <li>2. Юність. Перші прибутки</li> <li>3. Зрілість. Максимум прибутків</li> <li>4. Старість. Зниження прибутків</li> </ol>
Корягіна С.В.	Мільнер Б.З.	Покропивний С.Ф., Колот В.М.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення</li> <li>2. Ріст</li> <li>3. Зрілість</li> <li>4. «Паразитична» зрілість</li> <li>5. Занепад. Нездатність адекватно реагувати</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Народження</li> <li>2. Дитинство</li> <li>3. Юність</li> <li>4. Рання зрілість</li> <li>5. Зрілість. Найбільш тривалий період</li> <li>6. Повна зрілість</li> <li>7. Старіння</li> <li>8. Оновлення</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Народження (тривалість до 1 року)</li> <li>2. Дитинство (до 2 років)</li> <li>3. Юність (3-5 років)</li> <li>4. Рання зрілість (6-10 років)</li> <li>5. Остаточна зрілість (11-20 років)</li> <li>6. Старіння (21-25 років).</li> </ol>

продовження табл. 2

1	2	3
<b>Григор'єв В.В.</b>	<b>Коротков Є.М.</b>	<b>Шершньова З.Є., Оборська С.В.</b>
1. Зародження 2. Ріст 3. Стабільність 4. Занепад	1. Експлерент 2. Патієнт 3. Віолент 4. Комутант 5. Латалент	1. Зародження 2. Виникнення 3. Становлення 4. Зростання 5. Рання зрілість 6. Застарівання 7. Припинення діяльності
<b>Мазаракі Ф.Ф., Лігоненко Л.О.</b>	<b>Василенко В.О.</b>	<b>Ліппіт Ж.</b>
1. Народження 2. Дитинство 3. Юність 4. Рання зрілість 5. Зрілість 6. Старіння 7. Відродження	1. Поріг нечутливості 2. Становлення 3. Розвиток 4. Зрілість 5. Насичення 6. Спад 7. Крах 8. Ліквідація	1. Народження 2. Юність 3. Зрілість

Джерело: складено авторами за [1; 3; 8]

Судячи з даних табл. 2, незважаючи на відмінності в назвах і кількості етапів, класична модель життєвого циклу підприємства включає 5 етапів: створення, зростання, зрілість, спад, відродження. Ця схема може бути циклічною. Порівняння життєвого циклу підприємства з життєвим циклом людини, не що інше, як цікава паралель, яка особливого значення для усвідомлення економічних процесів розвитку потенціалу не має. Якщо людина після смерті відродитися не може, бо її просто вже нема, то підприємство залишається суб'єктом господарювання, який при певних змінах в системі управління може відродитися і знову вийти на стадію росту. Тобто з даної моделі ми бачимо, що кожний цикл закінчується занепадом підприємства, а потім йде етап відродження.

Таким чином, наше дослідження передбачало аналіз потенціалу ресурсозабезпеченості на цих 5 ключових стадіях життєвого циклу розвитку підприємства.

Отже, перший етап – створення підприємства, передбачає наявність ряду особливих ресурсів, які в подальшому формують майбутнє підприємства. На цьому етапі підприємство проходить кроки, описані нижче.

Реєстрація – тут важливий інформаційний потенціал. Тобто, перш ніж зареєструвати підприємство, підприємець має дослідити ринок, визначитися з нішею, визначитися з продуктом, продумати бренд, зібрати всі необхідні матеріали, для того, щоб ідею можна було матеріалізувати. Збір потрібної інформації на даному етапі є першим кроком до формування потенціалу, а саме його складової – інформаційного потенціалу.

Наступний крок – підбір персоналу. І, перш ніж говорити про трудовий потенціал, ми маємо говорити про інформаційний потенціал. Зокрема, про інформацію, яка допоможе знайти того працівника, який забезпечить всі вимоги до виконання робіт за якісними та кількісними показниками, кваліфікацією та компетентностями.

Наступним кроком даного етапу життєвого циклу підприємства є організація системи управління. І тут ми говоримо про потенціал керівника. Про потенціал різних систем та моделей управління, комунікативний потенціал, потенціал знань, вмінь, навичок. На перший план тут виходить потенціал особистості, тобто здатність бути тим лідером, за яким підуть інші.

Ще одним важливим кроком на етапі створення і становлення підприємства є формування основних фондів. Тут ми говоримо про майновий потенціал, забезпечення технікою та технологією, придбання чи будівництво основних фондів. Для реалізації даного кроку підприємство має мати й фінансовий потенціал.

Наступним кроком першого етапу життєвого циклу розвитку підприємства є впровадження перспективної технології. На даному етапі для керівника важливими є забезпеченість фінансовими ресурсами, готовність впроваджувати інноваційні технології, що тягне за собою підвищення компетентностей та готовності до навчання персоналу.

Наступним кроком є випуск нового продукту і на цьому кроці важливим є перш за все маркетинговий потенціал, завдяки якому визначається не лише попит і пропозиція, а й нові прогресивні методи просування продукції, збуту та ефективної реклами.

Пошук ринків збуту є ключовим. І на даному кроці важливим є нетворкінг-потенціал, тобто всі ті зв'язки, які напрацював керівник та його команда, протягом проходження першої стадії життєвого циклу розвитку підприємства. Збутовий потенціал виражається не лише у наявності точок збуту, з

якими укладені угоди про співпрацю, а й вмінням команди, що займається збутом налагоджувати зв'язки задля розширення і утримання ринків збуту.

На кожному кроці даного етапу життєвого циклу управління потенціалом підприємства йде через виконання взаємопов'язаних функцій менеджменту (рис. 1).

Управління потенціалом підприємства	1	<b>Планування розвитку потенціалу підприємства</b> Обґрунтування тактичних та стратегічних цілей, розрахунок прогнозних показників	Аналіз результативності розвитку потенціалу
	2	<b>Організування бізнес-процесів в розрізі підвищення потенціалу підприємства</b> Узгодження цілей підрозділів з цілями підприємства, формування завдань та вибудова внутрішньофірмової взаємодії.	
	3	<b>Мотивація персоналу в розрізі підвищення трудового/кадрового потенціалу</b> Заохочення, створення умов до саморозвитку та фахового підвищення кваліфікації	
	4	<b>Контроль розвитку потенціалу підприємства</b> Діагностика показників «план/факт», прийняття управлінських рішень	

**Рис. 1. Система управління потенціалом в розрізі функцій**

Джерело: сформовано автором за [7]

На другому етапі моделі життєвого циклу підприємства (зростання), передбачається зростання ділової активності підприємства. Результатами ділової активності є збільшення продажів, розширення кола споживачів, збільшення числа постачальників, а також структуризація відносин з кредиторами. На даному етапі розвиток підприємства йде за схемою:

- 1) формуються нові напрямки діяльності;
- 2) під дані напрямки організуються нові підрозділи, з своєю структурою управління, завданнями та обов'язками;
- 3) у кожний підрозділ набирається відповідний персонал, який буде забезпечувати виконання поставлених завдань.

Якщо дивитися на етап зростання ділової активності підприємства через призму покращення його потенціалу, то тут керівництво має звернути увагу на матеріально-технічний потенціал, трудовий потенціал, фінансовий, маркетинговий потенціал, розробку власного бренду, який тримає імідж підприємства, а також підвищення управлінського потенціалу. На цьому етапі вибудовується чітка структура системи управління, з послідовним плануванням, прогнозуванням, організуванням виробничих та бізнес-процесів. Розробляються бюджети, враховуються ризики, управлінські рішення приймаються виважено та грамотно, а також формується стійка корпоративна культура.

Багато науковців на даному етапі відзначають значну ротацію персоналу та плінність кадрів. Це пояснюється формуванням та змінами у трудовому потенціалі колективу, який підбирається під нові завдання, відповідно до своєї кваліфікації та компетентності.

Вершина розвитку підприємства – етап зрілості. Це етап, коли підприємство впевнено займає свої позиції на ринку, є рівноправним партнером, конкурентом сильних гравців на ринку. Тут збільшуються обсяги виробництва продукції, захоплюються нові ринки збуту, відзначається посилена диференціація та експансія. Організаційна структура на даному етапі вже не така гнучка, а більш жорстка і стабільна. Все важче запроваджувати інновації та нові технології, оскільки керівництво вважає недоцільними та не на часі. Завданням підприємства на даному етапі є утримання стабільних позицій. І, якщо керівництво не зверне свою увагу на посилення інноваційного потенціалу, розробку нових програм на перспективу, то його очікує наступна стадія – спаду.

На етапі спаду йде затоварювання складів, зниження оборотності оборотних коштів та зниження рентабельності продажів, а також знижується конкурентоспроможність товарів, послуг та підприємства в цілому. І. Аддізес називає дану стадію стадією аристократизму [1].

На превеликий жаль, на даній стадії поліпшенню потенціалу підприємства приділяється зовсім мала увага. І підприємство або затухає, або в нього «вливається» нова кров, приходять молодь, трансформує всі старі процеси, змінює технології та бізнес-підходи в управлінні та починає стадію відродження.

Значення управління потенціалом підприємства на даному етапі є надважливим. Оскільки потенціал – це категорія не статична, вона розвивається і змінюється, їй притаманна динаміка, і тому про розвиток потенціалу підприємства керівництво має думати на усіх стадіях життєвого циклу. Чим частіше згадує керівник про управління потенціалом, про його вдосконалення та посилення, тим сильнішим гравцем на ринку виступає його підприємство.

На стадії відродження ключовим є інноваційний, техніко-технологічний потенціал. А також дана стадія потребує додаткових фінансових вливань. Серед персоналу на перший план виходять кризові менеджери, менеджери по управлінню змінами. І керівник, і команда мають бути готовими до змін.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, як показує наше дослідження, управління потенціалом підприємства, прагнення до його розвитку та вдосконалення має бути щоденним завданням менеджера, керівника незалежно від того, на якій стадії розвитку знаходиться його підприємство. Зміцнення фінансового потенціалу, посилення матеріально-технічного на основі інноваційного, посилення трудового через підвищення інтелектуального потенціалу працівника – все це сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства, зміцнення конкурентних позицій на ринку та відкриє нові перспективи.

### Література

1. Васильківський Д. М. Діагностика етапів життєвого циклу підприємства як основа формування стратегії підвищення економічного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 4. Том 2(216). С. 97-100.

2. Домбровський В. С., Пластун О. Л. Фаза життєвого циклу підприємства як важливе джерело інформації при попередженні криз. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9. С. 113-120.

3. Драгомарецька А. В. Особливості концепції життєвого циклу організації. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84824992.pdf> (дата звернення: 10.04.2023). Князевич А. О. Управління стадіями життєвого циклу підприємств. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/3428/1/%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%94%D0%86%D0%AF%D0%9C%D0%98%20%D0%96%D0%98%D0%A2%D0%A2%D0%84%D0%92%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%A6%D0%98%D0%9A%D0%9B%D0%A3%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92.pdf> (дата звернення: 12.04.2023).

Ковчуга Л. І. Інновації в системі життєвого циклу підприємства. *Управління економікою: теорія та практика*. 2017. № 9. С. 176-185.

6. Маслак О. І., Безручко О. О. Управління економічним потенціалом підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 1. С. 201-212.

7. Матвеев В. А. Резервы повышения эффективности управления промышленными предприятиями : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. URL: <https://www.dissercat.com/content/rezervy-povysheniya-effektivnosti-upravleniya-promyshlennymi-predpriyatiyami> (дата звернення: 12.04.2023).

8. Наливайченко С. П., Шагурова Ю. С. Життєвий цикл організації та його роль у розвитку підприємства. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/65072/15-Nalivaichenko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 12.04.2023).

### References

1. Vasylykivskiy, D.M. (2014), "Diagnosis of the stages of the life cycle of the enterprise as a basis for forming a strategy for increasing the economic potential of the enterprise", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 4, Vol. 2(216), pp. 97-100.

2. Dombrovskiy, V.S. and Plastun, O.L. (2009), "The phase of the enterprises life cycle as an important source of information in crisis prevention", *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 9, pp. 113-120.

3. Drahomaretska, A.V. "Features of the concept of the life cycle of the organization", available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/84824992.pdf> (access date April 10, 2023).

4. Knyazevych, A.O. "Management of the stages of the life cycle of enterprises", available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/3428/1/%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%94%D0%86%D0%AF%D0%9C%D0%98%20%D0%96%D0%98%D0%A2%D0%A2%D0%84%D0%92%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%A6%D0%98%D0%9A%D0%9B%D0%A3%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92.pdf> (access date April 12, 2023).

5. Kovchuha, L.I. (2017), "Innovations in the enterprise life cycle system", *Upravlinnia ekonomikoju: teoriia ta praktyka*, no. 9, pp. 176-185.

6. Maslak, O.I. and Bezruchko, O.O. (2014), "Management of the economic potential of the enterprise at various stages of its life cycle", *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1, pp. 201-212.

7. Matveev, V.A. "Reserves for improving the efficiency of industrial enterprise management", Diss. of Dr. Sc. (Econ.), 08.00.05, available at: <https://www.dissercat.com/content/rezervy-povysheniya-effektivnosti-upravleniya-promyshlennymi-predpriyatiyami> (access date April 12, 2023).

8. Nalyvaichenko, S.P. and Shahurova, Yu.S. "The life cycle of the organization and its role in the development of the enterprise", available at: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/65072/15-Nalivaichenko.pdf?sequence=1> (access date April 12, 2023).