

УДК 69.003:338.12

**І. Г. Гевлич**, к.т.н., доцент  
orcid.org/0000-0003-2282-0512

**Л. Л. Гевлич**, к.е.н., доцент  
orcid.org/0000-0002-2825-1528

Донецький національний університет імені Василя  
Стуса, м. Вінниця, Україна  
Hevlich.hll@donnu.edu.ua

## ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ В УПРАВЛІННІ БУДІВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Існування в конкурентному середовищі вимагає від менеджерів підприємства зосередження уваги на проблемі прийняття оптимальних управлінських рішень. Метою роботи є дослідження можливості використання концепції життєвого циклу в управлінні будівельним підприємством з точки зору підвищення його ефективності. У роботі надана характеристика підсистем підприємства за стадіями життєвого циклу, ідентифіковані можливості та загрози, що виникають в процесі функціонування. За результатами дослідження зроблені висновки, запропоновані напрями подальших пошуків.

**Ключові слова:** життєвий цикл, будівельне підприємство, управління, криза, можливості, загрози.

**И. Г. Гевлич**, к.т.н., доцент  
orcid.org/0000-0003-2282-0512

**Л. Л. Гевлич**, к.э.н., доцент  
orcid.org/0000-0002-2825-1528

Донецкий национальный университет имени Василя  
Стуса, г. Винница, Украина  
Hevlich.hll@donnu.edu.ua

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА В УПРАВЛЕНИИ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Существование в конкурентной среде требует от менеджеров предприятия сосредоточения внимания на проблеме принятия оптимальных управленческих решений. Целью работы является исследование возможности использования концепции жизненного цикла в управлении строительным предприятием с точки зрения повышения его эффективности. В работе дана характеристика подсистем предприятия по стадиям жизненного цикла, идентифицированы возможности и угрозы, возникающие в процессе функционирования. По результатам исследования сделаны выводы, предложены направления дальнейших изысканий.

**Ключевые слова:** жизненный цикл, строительное предприятие, управление, кризис, возможности, угрозы.

**I.G. Gevlich**, PhD, Associate Professor  
orcid.org/0000-0003-2282-0512

**L.L. Gevlich**, PhD, Associate Professor  
orcid.org/0000-0002-2825-1528

Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia,  
Ukraine  
Hevlich.hll@donnu.edu.ua

## THE APPLICATION OF LIFE CYCLE CONCEPT IN MANAGING A CONSTRUCTION ENTERPRISE

Existence in a competitive environment demands from enterprise managers to focus on the problem of making ultimate management decisions. The purpose of the paper is to investigate the possibility of using the life cycle concept in the management of a construction enterprise in terms of improving its efficiency. The article describes the enterprise subsystems by life cycle stages, identifies opportunities and threats that arise in the process of its functioning. According to the results of the study, conclusions have been drawn, the directions for further search have been outlined.

**Keywords:** life cycle, construction enterprise, management, crisis, opportunities, threats.

**Постановка проблеми.** Існування в конкурентному середовищі при невизначених ринкових умовах вимагає від підприємства акумуляції зусиль на проблемі підвищення ефективності як господарювання в цілому, так і менеджменту зокрема. В рамках вирішення даної проблеми управлінці розглядають дію внутрішніх, залежних від підприємства, факторів, та зовнішніх чинників, які у більшості не підвладні впливу господарчих механізмів

підприємства. Пошук напрямів підвищення ефективності управлінських рішень є нагальним практичним завданням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наразі концепція життєвого циклу підприємства застосовується при формуванні та аналізі маркетингових, інвестиційних, операційних стратегій, в управлінні людськими ресурсами, у практиці фінансового управління банком, що розглянуто у роботах Ж. Поплавської, Т. Доненко, О. Матюшенко, С. Корягіної, О. Даниленко, Н. Даніка, Ю. Тютенко, І. Ступак [1-6]. Разом з тим поза розглядом залишилося дослідження можливості застосування концепції на рівні вітчизняного будівельного підприємства. Усе вищевикладене обумовлює актуальність теми дослідження, її теоретичну та практичну значущість.

**Мета дослідження.** Метою роботи є дослідження можливості використання концепції життєвого циклу в управлінні будівельним підприємством з точки зору підвищення його ефективності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В основі концепції життєвого циклу лежить уявлення про суб'єкт господарювання як живий організм, що народжується, зростає і старіє в передбачуваних і повторюваних шаблонах поведінки. На кожній стадії циклу підприємство стикається з унікальним набором завдань (проблем, чинників), вирішення яких менеджерами можна полегшити шляхом передбачення криз та напрямів руху. При цьому проблеми виступають не тільки природним, а й бажаним явищем, бо є маркерами руху, а роль менеджера полягає не у запобіганні проблемам або уповільненні швидкості змін, а їх ідентифікації в якості природних чи неприродних та адекватній реакції з урахуванням знання сутності стадії життєвого циклу. Остання розглядається як повторюваний період розвитку, в межах якого об'єкт дослідження має певні особливості. Кількість, назва стадій та їх змістовне наповнення варіюються у різних авторів (див. табл. 1).

Таблиця 1.

Стадії життєвого циклу підприємства в дослідженнях вітчизняних та закордонних науковців

Автор	Стадії життєвого циклу підприємства
1	2
Д. Ліппіт, В. Шмідт	народження; юність; зрілість
А. Юданов, А. Гапоненко, А. Панкрухін	«сіра мишка», «хитрий лис», «могутній слон»
Б. Коласс	дитинство (виникнення); юність; зрілість; старість
О. Кузьмін, О. Мельник, В. Григор'єв	зародження; зростання; «пік діяльності» (стабільність); спад (занепад)
Л. Лігоненко	підйом; гальмування розвитку; криза; поживлення
О. Татарінцева	пренатальний період; дитинство; зрілість; життєвий занепад
Т. Базаров	формування; інтенсивне зростання; стабілізація; криза
Е. Зігель, Л. Шульц, Б. Форд	початковий період; дитинство; зрілість; занепад
Л. Брагін, П. Данько	становлення; розширення; стабілізація; затухання
А. Довбня, Ю. Шембель	зародження; прискорення росту; зрілість, спад
Л.Грейнер	креативність; директивне керівництво; делегування; координація; співпраця
Д. Міллер, П. Фрізен	народження; зростання; зрілість; відродження; занепад

Автор	Стадії життєвого циклу підприємства
1	2
Б. Мільнер	підприємництво; колективність; формалізація і управління; виробництво і структура; занепад
С. Корягіна	створення; зростання; зрілість; «паразитична» зрілість; занепад
І. Мазур, В. Шапіро, Н. Ольдерогге	формування; інтенсивний ріст; стабілізація; спад; відродження
А. Штангрет, О. Копилук	зародження; становлення; призупинення темпів зростання; спад; банкрутство та ліквідація
І.Бланк, С.Покропивний, В.Колот	народження; дитинство; юність; рання зрілість; остаточна зрілість; старіння
А.Мазаракі, Н.Ушакова	народження; дитинство; юність; рання зрілість; зрілість; старіння; відродження
Б.Мільнер	народження; дитинство; юність; рання зрілість; розквіт сил; повна зрілість; старіння; оновлення
З.Шершньова, С.Оборська	зародження; виникнення; становлення; зростання; рання зрілість; застарівання; припинення діяльності
Г.Іванов, Г.Харламов, Є.Новосолов, В.Романчін, А.Тарапанов	виникнення; становлення; підйом (розвиток); найвища точка; спад; банкрутство; ліквідація
Є.Фламхольц	нове підприємство; експансія; професіоналізм; консолідація; диверсифікація; інтеграція; занепад та оновлення
Н.Родіонова	зародження; розвиток; бурхливий ріст; стабільний розвиток; поява тенденцій спаду; активний спад; банкрутство; ліквідація діяльності
І.Адізес	доглядання; дитинство; швидкий ріст; юність; розквіт; стабільність; аристократизм; рання бюрократизація; бюрократизація; смерть

*Узагальнено авторами за [1-3]*

Більшість авторів, не зважаючи на розбіжність у кількості стадій повного життєвого циклу, вважають, що після виникнення суб'єкт господарювання активно розвивається, стабілізується на певному рівні та рухається по низхідній до занепаду. При цьому деякі дослідники деталізують цей рух: Н. Родіонова виокремлює додаткові стадії бурхливого росту, стабільного розвитку, появи тенденцій спаду, активного спаду, банкрутства та остаточної ліквідації діяльності, а С. Корягіна – стадію паразитичної зрілості, що характеризується відсутністю адекватних реакцій на вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та може привести до занепаду [3].

Цікавим є дослідження маркерів підприємства, на яких науковці базують структурування стадій життєвого циклу. Концепція розвитку І. Адізеса концентрує увагу на таких характеристиках підприємства, як гнучкість та керованість, та розглядає розвиток підприємства за стадіями доглядання, дитинства, швидкого росту, юності, розквіту, стабільності, аристократизму, ранньої бюрократизації, бюрократизації та смерті. Дослідники Л. Брагін та Т. Данько пов'язують стадії життєвого циклу із показниками продажів та прибутку: на стадії становлення відбувається швидке зростання обсягів продажу і прибутків при високих рівнях ризику і конкуренції, стадія розширення представляє ріст обсягу продажу без прискорення, але із збільшенням інвестицій, стадія стабілізації демонструє

припинення росту продажів і прибутків при зниженні капітальних витрат, а стадія затухання – зменшення прибутків та продажів. О. Татарінцева співвідносить стадії життєвого циклу підприємства та товару, який воно випускає: пренатальний період представляє собою наукові дослідження, розробку технології, створення комерційної схеми товару, дитинство – це початок виробництва товару і вихід його на ринок, зрілість – комерційний успіх товару, а життєвий занепад підприємства – деградація ринку товару. Такої ж думки дотримується Т. Базаров: на стадії формування підприємству важливо винайти товар, який буде запропонований споживачу, на стадії інтенсивного росту збільшується обсяг товару, що продається, на стадії стабілізації підприємство намагається зменшити собівартість продукції, стадія кризи характеризується падінням ефективності нижче межі рентабельності та втратою місця на ринку товарів. Підприємство може зберегти життєдіяльність, якщо знайде новий привабливий для споживача товар і нове місце на ринку, після чого цикл повторюється. І. Бланк ув'язує стадії життєвого циклу підприємства із особливостями його фінансової діяльності, зокрема, рівнями інвестиційних потреб, темпами приросту загального обсягу фінансових ресурсів, можливостями залучення позиченого капіталу, рівнями диверсифікації фінансових операцій та рівнями фінансового ризику. Б. Мільнер розглядає життєвий цикл підприємства у розвитку його організаційної структури: стадія підприємництва – становлення організаційної структури, стадія колективності – формування місії підприємства при збереженні неформальної структури підприємства, стадія формалізації і управління – стабілізація структури підприємства, визначення керівних органів, стадія виробництва – організаційна структура стає комплексною, опрацьованою, механізм прийняття рішень децентралізований, стадія занепаду – керівники шукають шляхи збереження ринків, а механізм прийняття рішень централізований. С. Довбня та Ю. Шембель розглядають етапи життєвого циклу відносно до стратегії підприємства: на етапі зародження починається формування стратегічного потенціалу підприємств, етап прискорення росту характеризується збільшенням агресивності конкурентної стратегії підприємства, на стадії зрілості підприємство підтримує діючу стратегію, орієнтуючись на стабільні показники рентабельності, а етап спаду характеризується зменшенням конкурентоспроможності завдяки агресивній стратегії конкурентів. Аналогічно А. Юданов, А. Гапоненко, А. Панкрухін класифікують поведінку підприємства на різних етапах його життєдіяльності залежно від виду стратегії у конкурентній боротьбі: на першому етапі підприємство орієнтується на потреби ринку, не створюючи нового продукту, а копіюючи відомі рішення – стратегія «сірої мишки», етап спеціалізації у вузькій сфері, захоплення специфічного сегменту ринку передбачає стратегію «хитрого лису», а етап зрілості, забезпечення стійкості бізнесу шляхом диверсифікації видів діяльності є стратегією «могутнього слона». Є. Фламхольц, виділяючи стадії нового підприємства, експансії, професіоналізму, консолідації, диверсифікації, інтеграції, занепаду та оновлення, основну увагу приділяє хворобам росту, з якими пов'язаний перехід від підприємницького управління до професійного менеджменту. Л. Грейнер визначає майбутнє підприємства його організаційною історією, тому виокремлює такі стадії життєвого циклу: креативність, директивне керівництво, делегування, координацію та співробітництво. Д. Ліппіт та В. Шмідт базують модель життєвого циклу підприємства на теорії розвитку особистості та передбачають такі управлінські задачі в межах стадій: створення системи та досягнення порогу виживання, стабільність та набуття репутації, досягнення унікальності та здатність відповідати на соціальні потреби.

Що стосується визначення меж життєвого циклу підприємства, доцільною є думка

С. Корягіної, що розгляд його виключно як періоду від створення до ліквідації підприємства суперечить можливості повернення суб'єкта господарювання до нового циклу розвитку – відродження та продовження життєдіяльності.

За результатами дослідження життєвим циклом підприємства пропонується вважати закінчене коло його розвитку, в межах якого унікальні маркери є стабільними, незмінюваними, наприклад, що стосується конфігурації організаційної структури, комплексу стратегічних цілей, тактичних завдань, набору та якісної характеристики ресурсів. Тоді основні підсистеми будівельного підприємства на чотирьох стадіях його розвитку можуть відповідати змісту, представленому у табл. 2.

Таблиця 2.

Зміст стадій життєвого циклу будівельного підприємства

Підсистеми	Стадії життєвого циклу			
	Створення	Розвиток	Зрілість	Занепад
Організаційна структура	Формалізація внутрішніх регламентів діяльності із дотриманням державних (ДБН) та галузевих (ГБН) будівельних норм, визначення кадрової політики, організація внутрішнього контролю	Перевірка внутрішніх регламентів та взаємозв'язків на практиці, їх коректування	Функціонування за визначеними правилами із врахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища	Втрата гнучкості організаційної структури, контрольованості процесів
Маркери діяльності підприємства	Попит та пропозиція ринку, конкурентна позиція, бізнес-ризик, кадровий, інвестиційний, фінансовий потенціал	Обсяг виробництва, продажів, рентабельність, конкурентоспроможність, вартість позикового капіталу	Діяльність за центрами витрат, доходів, відповідальності, рентабельність продукції, підрозділів, репутація	Збитковість, динаміка спаду виробництва, плинність кадрів, застарілість необоротних активів

Підсистеми	Стадії життєвого циклу			
	Створення	Розвиток	Зрілість	Занепад
Кадри	Креативні працівники, згодні на тимчасовий дискомфорт в умовах і оплаті праці	Спільна взаємодія, швидка реакція, готовність до ризику, розвитку, відповідальності	Якісний персонал, зацікавлений у підтримці рівню кваліфікації та збереженні соціального статусу	Непродуктивні, вузько орієнтовані працівники, не спроможні до розвитку
Технологія	Новітні, унікальні технології	Адаптація технологій під напрями діяльності підприємства	Підтримка оптимальних технологій виробництва, постачання, збуту	Застарілі технології, відсутність врахування сучасних викликів

*Розроблено авторами*

Практично усі дослідники відмічають наявність криз у розвитку підприємства, хоча на рівень стадії життєвого циклу їх виводить тільки Л. Лігоненко, виокремлюючи окрім стадій підйому, гальмування розвитку та пожвавлення стадію кризи. За моделлю Л. Грейнера на першій фазі розвиток підприємства відбувається за рахунок інновацій, а наприкінці фази виникає криза лідерства, зростання на другій фазі забезпечується директивним управлінням та стикається із кризою автономії, на третій фазі підприємство розвивається завдяки делегуванню повноважень, але виникає криза контролю, на четвертій фазі розвиток відбувається за рахунок координації, для якої характерна криза бюрократизму.

Знання характеристик конкретного етапу життєвого циклу підприємства допомагає вчасно розпізнати кризи та адекватно відреагувати на виклики середовища, продовжуючи поступальний рух розвитку. У господарській практиці криза є свідченням наявності істотних обмежень у розвитку підприємства (недоліків або загроз), але має потенціал пошуку нових шляхів розвитку (переваг чи можливостей). У своєму розвитку криза зазвичай проходить такі стадії:

1) прихована криза характеризується зниженням ефективності діяльності підприємства – негативною динамікою показників прибутковості обороту та капіталу, ринкової вартості підприємства, тривалості фінансового та операційного циклів, коли збитки від окремих операцій чи у певних часових періодах покриваються за рахунок внутрішніх резервів, продажу активів, зростання кредиторської заборгованості;

2) криза платоспроможності характеризується періодичним та дедалі тривалішим дефіцитом коштів для виконання підприємством своїх зобов'язань та фінансування поточної діяльності – затримкою поточних платежів, сплатою економічних санкцій за несвоєчасну оплату, появою протермінованої кредиторської заборгованості;

3) загроза банкрутства характеризується неспроможністю підприємства протягом тривалого часу (щонайменше трьох місяців) погасити зобов'язання перед кредиторами [7].

Важливою передумовою застосування ефективних антикризових заходів є ідентифікація фази кризи, що також має здійснюватися з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства. В рамках такої ідентифікації слід враховувати фактори макро-, мезо- та

внутрішнього середовища, розглядаючи підприємство як відкриту систему, яка піддається впливу та сама його чинить. При розгляді впливу факторів макросередовища будівельного підприємства доцільно враховувати економічні, політичні, ринкові, технологічні, географічні, соціальні чинники та чинники випадковості. Аналіз чинників мезосередовища передбачає оцінку як галузі і конкурентного середовища в цілому, так і учасників ринку, що безпосередньо контактують з будівельним підприємством, впливають на нього і, у свою чергу, піддаються впливу з боку підприємства (споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, кредиторі, компаньйони). При визначенні внутрішніх факторів здійснюється експрес-аналіз, оцінка конкурентної позиції та виявлення конкретних стратегічних проблем [8]. Переваги та загрози чинників внутрішнього та зовнішнього середовища будівельного підприємства на стадіях життєвого циклу представлені у табл. 3.

Таблиця 3.

## Переваги та загрози стадій життєвого циклу будівельного підприємства

Стадія	Переваги	Загрози
Створення	виявлення незадоволеного попиту, вільний вибір контрагентів, стратегій розвитку, застосування новітніх технологій, оновлення ДБН, креативність персоналу	обмеження державними та галузевими регламентами, кліматичними умовами, неправильне визначення стратегій, високий ризик діяльності, дефіцит фінансування, відсутність якісного персоналу
Розвиток	зростання обсягів будівництва, продажів та прибутків, висока зацікавленість персоналу, зростаюча конкурентоспроможність	непрозорі механізми отримання дозвільної документації, потреба у значних інвестиціях, ризики залучення капіталу через фонди фінансування будівництва, операції з нерухомістю, інститути спільного інвестування, емісію цільових облігацій, неефективне управління ресурсами
Зрілість	стабільні прибутки, зароблена репутація, якісний персонал, оптимальні обсяги будівництва та витрат, стійка конкурентоспроможність	не введення в експлуатацію побудованих об'єктів, сповільнення модернізації та розвитку, криза технологій, зменшення креативності персоналу, відхилення від стратегії, відсутність її адаптації відповідно до зміни умов функціонування
Занепад	реструктуризація	збиткова діяльність, криза бізнес-ідей, застарілі технології, незацікавлений персонал, втрата конкурентоспроможності, банкрутство

*Розроблено авторами.*

**Висновки.** За результатами дослідження можна зробити такі висновки:

1. Використання концепції життєвого циклу є доцільним в практиці управління будівельним підприємством, зокрема, в рамках антикризового управління.
2. Ефективність застосування даної концепції полягає у передбаченні розвитку подій,

у тому числі, щодо кризових ситуації, та напрацюванні алгоритмів дій у відповідь на виклики середовища.

Дослідження змісту стадій життєвого циклу будівельного підприємства в Україні буде напрямом подальших пошуків.



## Література

1. Поплавська Ж.В., Доненко Т.В. Сутність життєвого циклу підприємств та фактори, що впливають на його формування. *Економіка, планування і управління в лісовиробничому комплексі. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2008. Вип. 18.8. С. 169-175.
2. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. *Проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 82-91.
3. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Л., 2004. 21 с.
4. Даниленко О.А. Урахування стадії «життєвого циклу» розвитку організації в системі управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6 (132). С. 118-123.
5. Данік Н.В., Тютенко Ю.О. Теоретичні засади реалізації концепції життєвих циклів у практиці фінансового управління банком. *Молодий вчений*. 2018. № 2 (54). С. 386-390.
6. Ступак І.О. Вибір конкурентної стратегії залежно від стадії життєвого циклу організації. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11098/1/44.pdf>.
7. Коваленко О.В. Кризові явища на стадіях життєвого циклу будівельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2542>.
8. Гевлич Л.Л. Стратегічна діагностика підприємства: монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2007. 199 с.