

*DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.7*

UDC 338.22.021.4: 334.711

JEL: C 10; C 40; D 20; D 61; M 11; O 21

**Таранич О. В.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
ORCID: 0000-0002-7859-8706  
o.taranych@donnu.edu.ua

**Вінніченко А.А.,**

проектна менеджерка,  
Вінницька обласна громадська організація «Медіа-Центр»,  
e-mail: vinnichenko7alina@gmail.com

**Таранич А. В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
ORCID: 0000-0003-0309-6100  
a.taranych@donnu.edu.ua

**СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ  
ІЗ ВРАХУВАННЯМ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ**

Відповідно до мети в роботі обґрунтовано необхідність врахування теорії життєвого циклу підприємства при формуванні та застосуванні стратегії антикризового управління шляхом проведення аналізу параметрів життєвого циклу на прикладі диверсифікованих підприємств.

Наведено зв'язок ідентифікації стадій життєвого циклу підприємства з розробкою можливих сценаріїв його розвитку. Володіння повним обсягом інформації щодо життєвого циклу підприємства забезпечує можливість здійснення ефективного антикризового управління з розумінням стратегії його розвитку, можливість вибору більш обґрунтованих інструментів антикризового управління з урахуванням траєкторії розвитку підприємства.

Наведено наявність зв'язку антикризової стратегії підприємства з ідентифікацією певних стадій життєвого циклу стратегічних одиниць бізнесу диверсифікованого підприємства, та їх сумісність із його загальним життєвим циклом. Формування збалансованого бізнес-портфеля є важливим завданням стратегічного управління, важливість якого посилюється під час кризи, коли у підприємства знижується можливість до перерозподілу внутрішніх фінансово-інвестиційних ресурсів між бізнес-одиницями. Отже, керівництво диверсифікованого підприємства при визначенні антикризової стратегії його розвитку має спиратись на методи портфельного аналізу.

Проведено огляд методологічних підходів до побудови таких методів портфельного аналізу, як стратегічна модель М. Портера, матриці БКГ, «МакКінсі - Джеренал Електрик», спрямованої політики Шелл, ADL/LC (матриця життєвого циклу консалтингової компанії «Артур Д. Літл»), визначено їх переваги та недоліки. За їх

практичною значущістю зроблено висновок, що вони мають оглядовий, мотиваційний, суб'єктивний характер – і пропонують лише альтернативні рекомендації щодо розвитку підприємства.

Визначено, що аналіз бізнес-портфеля диверсифікованого підприємства має розподілити всі види діяльності, якими воно займається, за ступенем прибутковості, та за ознакою фінансового донорства (бізнеси-донори та реципієнти).

На підставі моделі життєвого циклу підприємства Д. Міллера та П. Фрізена було застосовано метод оцінки грошового потоку при здійсненні його операційної; фінансової; інвестиційної діяльності. Було досліджено рух грошових коштів за даними фінансової звітності ТОВ «Промавтоматика Вінниця», яке здійснює виробництво електрообладнання для автоматизації технологічних процесів, виконання електромонтажних робіт та будівництва сонячних електростанцій.

Було визначено, що ТОВ «Промавтоматика Вінниця» знаходиться на стадії зростання, про що свідчать результати аналізу за методом оцінки грошових потоків та дослідження параметрів життєвого циклу. Проведений аналіз дозволив точніше сформулювати рекомендації щодо застосування стратегій антикризового управління для ТОВ «Промавтоматика Вінниця», а саме стратегію управління ризиками, логістичну стратегію та стратегію скорочення адміністративних витрат. Застосування однієї із запропонованих стратегій чи їх комплекс дозволить підприємству удосконалити грошовий потік від операційної діяльності, зміцнити ресурсний потенціал та досягти конкурентних переваг за рахунок скорочення витрат.

**Ключові слова:** стратегія антикризового управління, портфель бізнесу, бізнес-одинаця, стратегічні альтернативи, життєвий цикл підприємства, антикризовий менеджмент.

Рис. 1, табл. 4, літ. 10

*Taranych O.  
Vinnichenko A.  
Taranich A.*

## **STRATEGY OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE WITH CONSIDERING ITS LIFE CYCLE**

According to the goal, the paper substantiates the need to take into account the theory of the life cycle of an enterprise in the formation and application of an anti-crisis management strategy by analyzing the parameters of the life cycle using the example of diversified enterprises.

The connection between the identification of the stages of the life cycle of an enterprise and the development of possible scenarios for its development is presented. Possession of a full amount of information about the life cycle of an enterprise provides an opportunity to implement effective anti-crisis management with an understanding of its development strategy, the ability to choose more reasonable anti-crisis management tools, considering the development trajectory of the enterprise.

The existence of a connection between the anti-crisis strategy of an enterprise and the identification of certain stages of the life cycle of strategic business units of a diversified enterprise and their compatibility with its general life cycle is given. The formation of a balanced business portfolio is an important task of strategic management, the importance of

which increases during a crisis, when the company's ability to redistribute internal financial and investment resources between business units is reduced. Consequently, the management of a diversified enterprise, when determining an anti-crisis strategy for its development, should rely on the methods of portfolio analysis.

A review of methodological approaches to the construction of such methods of portfolio analysis as the strategic model of M. Porter, the BCG matrix, McKinsey - General Electric, Shell's directed policy, ADL / LC (the life cycle matrix of the consulting company Arthur D. Little) were reviewed, their advantages and disadvantages were determined.

It is determined that the analysis of the business portfolio of a diversified enterprise should distribute all types of activities in which it is engaged, according to the degree of profitability and the basis of financial donation (donor businesses and recipients).

Based on the life cycle model of an enterprise by D. Miller and P. Friesen, the cash flow assessment method was used in the implementation of its operating, financial, investment activities. The cash flow was studied according to the financial statements of TOV «Promavtomatika Vinnitsa» which manufactures electrical equipment for automating technological processes, electrical work and construction of solar power plants.

It was determined that TOV «Promavtomatika Vinnitsa» is in the growth stage, as evidenced by the results of the analysis by the cash flow assessment method and the study of life cycle parameters. The analysis made it possible to formulate recommendations more accurately on the application of anti-crisis management strategies for TOV «Promavtomatika Vinnitsa»: risk management strategy, logistics strategy, and strategy for reducing administrative costs. The application of one of the proposed strategies or their combination will allow the company to improve the cash flow from operating activities, strengthen resource potential and achieve competitive advantages by reducing costs.

**Key words:** crisis management strategy, business portfolio, business unit, strategic alternatives, enterprise life cycle, crisis management.

**Постановка проблеми.** Вибір оптимальної стратегії антикризового управління підприємством, її ефективне впровадження та контроль є запорукою конкурентноздатності та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Формування стратегії антикризового управління передбачає врахування таких часових проміжків як стадії життєвого циклу підприємства, протягом якого воно здійснює чітку та визначену фінансово-господарську діяльність. Ігнорування особливостей управління під час певної стадії життєвого циклу може призводити до неефективної діяльності підприємства у стратегічному вимірі.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Вивченню теорії життєвого циклу підприємств та дослідження методології ідентифікації стадій життєвого циклу присвятили свої праці такі вітчизняні та зарубіжні науковці як В.З. Бугай, М.Г. Бурка, Н.С. Карвацка, М.Ю. Манухіна, Т.В. Назарчук, О.Д. Славич, І.В. Тацій, Н.М. Тюріна, Д. Міллер, П. Фрізен. Дослідження передумов застосування стратегій антикризового управління відображаються у працях А.С. Іванової, А.Г. Бухтіарової, О.В. Михайленко, А.В. Майстренко, Т.С. Троцюк.

Проблемам розробки теоретичних основ та практичних рекомендацій застосування методів матричного аналізу присвятили свої праці такі відомі дослідники як: І. Ансофф, Б. Карлофф, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, Д. Шендель, Д. Хассе, С. Хаттен тощо. Особлива роль розвитку матричного аналізу належить колективним дослідженням консалтингових фірм BCG, McKinsey&Co, Shell, Arthur D.Little.

Так, наочність матриці БКГ спрямована на вироблення стратегії підтримки чи поновлення балансу бізнес-портфеля підприємства, з можливістю його балансувати щодо фінансування, об'єднання видів діяльності; дає можливість визначити стратегії подальшого розвитку наявних бізнес-одиниць.

Матриця «МакКінсі - Дженерал Електрик» є більш гнучкою, з більшою широтою застосування, дозволяє визначити пріоритети для інвестування, з більш дієвими можливостями стратегічного вибору, порівняно з матрицею БКГ.

Матриця спрямованої політики Шелл (Shell/DPM) дозволяє провести аналіз привабливості капіталоемної галузі в залежності від конкурентоспроможності бізнес-одиниць, вона спрямована на визначення напрямів перерозподілу грошових потоків. Дозволяє поєднати якісні та кількісні показники в єдину параметричну систему; більше уваги приділяти кількісним параметрам бізнесу; велика кількість змінних дозволяє здійснювати глибокий та системний аналіз факторів.

Матриця Хофера/Шенделя (Hofer/Schendel) дозволяє провести аналіз еволюції ринку і конкурентної позиції бізнес-одиниць, використовується в корпоративному бізнес-плануванні, при взаємозалежних видах бізнесу, для визначення типу бізнес-портфеля та його збалансованості, дозволяє визначити ідеальний стан бізнес-портфеля.

Матриця життєвого циклу консалтингової компанії «Артур Д. Літл» (ADL/LC) дозволяє провести аналіз життєвого циклу галузі та відносного стану бізнес-одиниць на ринку. Допомогає з визначенням напрямків диверсифікації підприємства при широкому діапазоні вибору стратегій; матриця є корисною в високотехнологічних галузях, де життєвий цикл товарів яких дуже короткий.

Матриця Томпсона-Стрікланда дозволяє провести аналіз темпів зростання ринку та конкурентної позиції бізнес-одиниць. Модель характеризується гнучкістю; комплексним розглядом бізнес-одиниць, дозволяє зробити вибір стратегії залежно від динаміки зростання ринку та конкурентної позиції бізнес-одиниці.

Матриця Дібба-Сімкіна дозволяє провести аналіз обсягів реалізації продукції кожною бізнес-одиницею й їх фінансового вкладу в покриття витрат (слід враховувати тільки змінні витрати без урахування постійних). За цим підходом можна виявити пріоритетні асортиментні позиції, оцінити структуру асортименту та визначити шляхи його оптимізації, на підставі чого встановити необхідний розмір фінансового внеску бізнес-одиниць для покриття витрат; сформулювати оптимальний бізнес-портфель.

Матриця І. Ансоффа дозволяє провести аналіз стратегії розвитку бізнес-одиниць щодо товарів, які входять до їх складу, та ринків, які разом розглядаються в теперішньому та майбутньому стані.

Головні переваги існуючих матричних методів стратегічного аналізу полягають в комплексному дослідженні бізнес-одиниць, простоті та наочності уявлення про їх положення (просторове не полі матриці), наявності можливих стратегій, у більшості випадків – конкретні варіанти стратегій, які можуть бути застосовані, акцент на якісних сторонах аналізу.

До основних недоліків слід віднести статичний характер розглянутих моделей, наявності альтернатив, які є протилежними одна до одної, суб'єктивізм їх вибору.

Більшість моделей орієнтована на застосування на корпоративному рівні, що слід завжди мати на увазі при їх застосуванні.

Матричні методи відіграють важливу роль у стратегічному аналізі, але наочна простота матричних методів дуже оманлива, оскільки всі вони вимагають повної та надійної інформації про стану ринку, сильних і слабких сторін підприємства та його основних конкурентів. У зв'язку з цим, побудова матриць має супроводжуватися

подальшою роботою з сегментації ринку, збору додаткової інформації, яка в більшості випадків буде відсутня у необхідній формі та в достатньому обсязі.

Зважаючи на глибоку наповненість науково-методологічної бази методів портфельного аналізу, питання врахування стадії життєвого циклу при застосуванні стратегії антикризового управління потребує уваги при їх практичному обґрунтуванні, і для подальшого розвитку диверсифікованих підприємств.

**Метою дослідження** є обґрунтування необхідності врахування теорії життєвого циклу підприємства при формуванні та застосуванні стратегії антикризового управління шляхом проведення аналізу параметрів життєвого циклу на прикладі диверсифікованих підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** В системі антикризового менеджменту вагоме місце посідає стратегія антикризового управління, що передбачає здійснення антикризових заходів, які націлені на зміну існуючої моделі управління, здійснення ефективного перерозподілу ресурсів та досягнення результативності від здійснення підприємницької діяльності в довгостроковому періоді.

На вибір стратегії антикризового управління впливає безліч чинників, серед яких вагоме значення посідає стадія життєвого циклу підприємства, оскільки передбачає врахування часового фактору, що викликом ефективному управлінні та високої результативності діяльності підприємства.

Стадії життєвого циклу організації – це проміжки часу, впродовж яких підприємство характеризується такими сталими параметрами, як [1, с. 168]:

- напрям та інтенсивність розвитку;
- стратегічні та тактичні цілі;
- особливості організації ресурсного потенціалу;
- характеристика організаційного механізму.

Змістовна характеристика цих стадій лежить в основі різних моделей життєвого циклу організації. На сьогодні існує понад двох десятків різноманітних підходів до класифікації стадій життєвого циклу підприємства. Науковці та дослідники пропонують враховувати різну кількість стадій життєвого циклу підприємства (від трьох до десяти), мають різний фокус та ключові характеристики, однак за змістовим наповненням ці підходи в певній мірі співпадають та взаємно доповнюють одна одну [1-3].

Також одним з напрямів обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємством на ринку із врахуванням його життєвого циклу є портфельний аналіз, основними інструментами якого є стратегічна модель М. Портера, матриця Бостонської консалтингової групи (традиційна та нова), матриця «МакКінсі - Дженерал Електрик», матриця життєвого циклу консалтингової компанії «Артур Д. Літл» (ADL/LC), матриця спрямованої політики Шелл.

Співставлення місії та завдань підприємства з викликами, що стоять перед ним, керівництво має планувати свій «антикризовий» бізнес-портфель як набір автономних видів діяльності, які генерують прибуток, щоб «вирівняти» або підтримати його загальну прибутковість. Збалансованим є такий портфель бізнесу підприємства, який оптимально пристосовує власні сильні та слабкі сторони до можливостей зовнішнього середовища. При плануванні і антикризової стратегії підприємства слід провести аналіз наявного бізнес-портфелю з метою спрямувати певний обсяг інвестицій (або не спрямовувати їх зовсім) у певні напрями діяльності, щоб узгодити її із загальною (генеральною) стратегією зростання шляхом включення нових товарів чи напрямків діяльності.

Аналіз бізнес-портфеля включає методи, за допомогою яких всі види діяльності, якими займається компанія, поділяються за ступенем прибутковості, та за ознакою фінансового донорства (бізнеси-донори та реципієнти). Він має допомогти менеджерам оцінити сферу її діяльності. Компанія буде прагнути вкладати кошти у більш прибуткові галузі своєї діяльності та скорочувати збиткові. З урахуванням кризи (та формування антикризової стратегії) підприємства будуть продавати свої неприбуткові потужності з метою посилення бізнес-портфеля. Його стиснення дозволить сконцентрувати зусилля на оновленні технологій, або підтримати маркетингові видатки на утриманні ключових споживачів.

Інструменти управління портфелем бізнесу підприємства з урахуванням його життєвого циклу представлені в табл. 1.

**Таблиця 1**

**Інструменти аналізу й управління портфелем бізнесу підприємства з урахуванням його життєвого циклу**

Найменування	Фактори, що становлять основу моделі	Стратегічні альтернативи, що запропоновані моделлю
Стратегічна модель М. Портера	Ринкова частка / Рентабельність	1) цінове лідерство, 2) диференціація, 3) концентрація
Матриця БКГ	Відносна частка / Темпи зростання ринків збуту фірми	1) стратегія розвитку, 2) стратегія підтримки конкурентних переваг, 3) стратегія збору врожаю, 4) стратегія елімінації
Матриця «Мак-Кінсі - Джеренал Електрик»	Конкурентоспроможність / Привабливість ринків збуту фірми	1) стратегія зростання, 2) стратегія конкурентних переваг, 3) стратегія збору врожаю, 4) стратегія вибіркового розвитку, 5) пошук ніші, 6) стратегія елімінації

*Джерело [10]*

Безумовно, і в контексті антикризового управління, і при аналізі життєвого циклу підприємства **модель Портера** унікальна і має велике практичне значення:

- орієнтує підприємства на всебічне зменшення витрат виробництва і обороту для того, щоб досягти найменшого рівня витрат у галузі;
- передбачає досягнення підприємством певних конкурентних переваг в задоволенні певних аспектів потреб покупців;
- передбачає спеціалізацію діяльності підприємства на одному (або небагатьох) сегментах ринку і завоювання на них цінового лідерства або диференціації;
- підштовхує підприємство до лідерства на ринку (окремих сегментах) чи концентрації зусиль (вузькій спеціалізації виробництва) в межах окремого сегменту (ніші ринку), щоб уникнути проміжного положення, найбільш вразливого під час кризи.

Далі розглянемо **матрицю Бостонської консультативної групи**. Її переваги:

- 1) простий, доступний для розуміння підхід до організації ділового портфеля підприємства;
- 2) дозволяє досліджувати взаємозв'язки між бізнес-одинацями, що входять до організації, а також їх довгострокові цілі;
- 3) дозволяє аналізувати різні стадії розвитку бізнес-одинаці і, відповідно, й визначати її потреби у ресурсах на різних етапах розвитку;

Недоліки матриці БКГ:

- не завжди правильно оцінює можливості бізнесу, які можуть погіршуватись під час кризи, але й також мати нові перспективи для розвитку;

- модель надмірно зосереджена на потоках готівки, тоді як для організації не менш важливим показником є ефективність інвестицій. Крім того, вона націлена на суперзростання і залишає поза увагою можливості оздоровлення бізнесу, антикризового управління, застосування кращих методів управління;

- побудова матриці заснована на застарілому підході до розгляду питання про конкурентне становище на ринку конкретного продукту або бізнес-одиниці. Частка, яку вони займають на ринку, темпи зростання галузі дійсно дуже важливі, але існує ряд інших факторів, від яких залежить прибутковість підприємства. Матриця БКГ не враховує стратегії диференціації або фокусування, а спирається в основному на стратегію зниження витрат, коли цінова конкуренція та крива досвіду набувають особливого значення.

**Матриця «МакКінсі - Дженерал Електрик»** виходить з того, що привабливість галузі (ринку) визначається не тільки темпами її зростання, а конкурентоспроможність фірми залежить не від ринкової частки, що також буде актуальним під час кризи. При обґрунтуванні антикризової стратегії підприємства може бути використано цілий набір економічних та маркетингових індикаторів, індивідуальних для кожного з них, і за допомогою кількісних чи якісних показників, що підвищує значущість цієї матриці.

Її переваги:

1) більш детальний метод стратегічного аналізу при визначенні антикризової стратегії підприємства, у порівнянні з матрицею Бостонської консультативної групи, який має меншу кількість стратегічних альтернатив, що підвищує достовірність її висновків і рекомендацій;

2) визначає стратегічне положення бізнес-одиниць підприємства, з урахуванням кризових трендів пропонує стратегічні альтернативи їх розвитку;

3) дозволяє обрати напрямки пріоритетного інвестування портфеля бізнесу.

Недоліки матриці «МакКінсі - Дженерал Електрик»:

- аналіз матриці має суб'єктивний характер, оскільки вибір, ранжування та оцінка «ваги» кожного з факторів привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства здійснюється аналітиками (експертами) на підставі особистого розуміння та власного ставлення до суті та динаміки бізнес-процесів, які з часом можуть змінюватись через старіння товарів і бізнес-процесів, тиск конкурентів;

- даний методичний підхід має трудомісткий характер через прагнення аналітиків запровадити в дослідницьку програму велику кількість критеріїв, що посилює об'єктивність оцінки при одночасному ускладненні обробки даних, обґрунтуванні результатів, наявності альтернативних суджень при розробці антикризової стратегії;

- не всі рекомендовані за методологією альтернативи є досяжними до впровадження щодо скорочення портфеля бізнесу підприємства. Так, не всі вони мають великий бізнес-портфель, щоб ліквідувати для посилення стратегічних, перспективних і «зіркових» одиниць бізнесу. Може бути, що «слабкі» напрями бізнесу мають технологічні можливості до модифікації чи оновлення продукції, але їм бракує фінансування, й антикризова стратегія щодо їх розвитку може полягати в пошуку нових способів її використання, які слід запропонувати споживачам, або у виході на нові ринки збуту, де вони можуть отримати статус «зірок».

**Матриця ADL/LC** була запропонована відомою в галузі антикризового управління міжнародною консалтинговою компанією Arthur D. Little. Вона призначалась для забезпечення менеджерів методикою стратегічного аналізу та

планування портфельних стратегій розвитку підприємства для визначення розумної межі його диверсифікації, для використання як на корпоративному рівні, так і окремих одиниць бізнесу.

Теоретичне положення моделі ADL/LC виходить із визначення певних стадій життєвого циклу всіх одиниць бізнесу підприємства (зародження, зростання, зрілість, старіння), та їх комплексний аналіз за цими стадіями, відповідно до зміни конкурентного положення одних видів бізнесу відносно інших (5 параметрів). Відповідно, ця модель складається з 20 типових блоків, що ускладнює проведення портфельного аналізу та сприйняття його результатів: візуально матриця дуже схематична, відсутність досвіду менеджерів може бути причиною механічних і нетворчих рішень. Разом з тим, до моделі додається набір з 24 уточнених стратегій, які відповідають кожному з наявних 20 типових блоків, які сформульовані в термінах бізнес-операцій, як то зворотна інтеграція, спеціалізація, набір методів і прийомів міжнародного маркетингу та бізнесу, підвищення технологічної ефективності, проникнення на ринок і його розвиток в варіаціях «продукт – ринок», зниження собівартості чи відмова від виробництва.

Оскільки розглянуті методи портфельного аналізу з урахуванням стадій життєвого циклу підприємства мають оглядовий, мотиваційний, суб'єктивний характер – пропонують лише альтернативні рекомендації щодо його розвитку, можемо звернутись до моделі життєвого циклу підприємства Д. Міллера та П. Фрізена, які визначають п'ять етапів життєвого циклу підприємства: народження, зростання, зрілість, відродження та занепад (рис. 1).



**Рисунок 1.** Стадії життєвого циклу підприємства за Д. Міллером та П. Фрізенем  
*Джерело:* розроблено авторами за [4, с.1161]

Відповідно, етап народження підприємства характеризується такими ознаками, як тривалість існування підприємства не більше 10 років, наявність неформальної структури управління, одноосібний характер прийняття управлінських рішень, зростання чисельності персоналу, відсутність інноваційності, низькі темпи зростання виручки, відсутній чистий прибуток.

Етап зростання характеризується такими ознаками, як зростання продажів більш ніж на 15%; зростання кількості персоналу, функціональна організаційна структура управління, значне зростання чисельності персоналу, збільшення інновацій, значне зростання виручки від реалізації, збільшення чистого прибутку.

Етап зрілості характеризується такими ознаками, як зростання рівня продажів не більше 15%; підвищення рівня бюрократизації, консерватизм у прийнятті



управлінських рішень, початок скорочення персоналу, зниження інновацій, зниження темпів зростання виручки та чистого прибутку.

Етап спаду характеризується такими ознаками, як зниження попиту на продукцію, зменшення кількості нових видів продукції, зниження рентабельності діяльності, значне скорочення персоналу, суттєве зниженням інновацій, падіння виручки від реалізації продукції, отримання збитків.

Етап відродження характеризується такими ознаками, як зростання рівня продажів понад 15%; диверсифікація виробництва, дивізіональна структура управління, застосування складних схем контролю й управління, чисельність персоналу стабільно низька, зростання інновацій, зниження темпів падіння виручки та низькі темпи зростання чистого прибутку [5, с.155].

В аналітичній практиці застосовують кількісні методи ідентифікації життєвого циклу підприємства, серед них: метод найменших квадратів, метод побудови функції витрат, метод розрахунку фінансових показників, метод оцінки грошового потоку, метод оцінки дивідендних виплат [1, с.172].

З метою визначення життєвого циклу підприємства доцільно застосувати метод оцінки грошового потоку, оскільки він оптимально співвідноситься із класифікацією життєвого циклу підприємства за моделлю Д. Міллера та П. Фрізена. Метод оцінки грошового потоку при визначенні життєвого циклу підприємства передбачає визначення значення грошового потоку (від'ємне/позитивне) на основі оцінки різних видів діяльності: операційної; фінансової; інвестиційної (табл. 2).

Тривалість життєздатності підприємства може складатися із багатьох життєвих циклів, оскільки майстерність менеджменту відображає здатність приймати такі управлінські рішення та застосовувати такі антикризові заходи за яких підприємство із стадії спаду перейде у стадію відродження, а не у стадію ліквідації.

**Таблиця 2**

**Матриця визначення життєвого циклу підприємства за методом оцінки грошового потоку**

Стадія ЖЦП	Народження	Зростання	Зрілість	Спад	Відродження
Грошовий потік від: операційної діяльності	-	+	+	-	Повторення циклу
фінансової діяльності	+	+	-	+	
інвестиційної діяльності	-	-	-	+	

*Джерело:* [1, с.172]

Варто зазначити, що при виборі показників для діагностики стадії життєвого циклу слід враховувати, що рух підприємства за траєкторією життєвого циклу відображає її динамічний розвиток, тому показники для визначення стадії життєвого циклу також мають бути визначені у динаміці.

При дослідженні впливу життєвого циклу на формування стратегії антикризового управління як приклад було обрано ТОВ «Промавтоматика Вінниця».

ТОВ «Промавтоматика Вінниця» – це товариство з обмеженою відповідальністю з 20-ти річним досвідом роботи у виробництві електрообладнання, реалізації продукції власного виробництва і представлення інтересів інших вітчизняних та іноземних виробників, в автоматизації технологічних процесів, виконання електромонтажних робіт та будівництва сонячних електростанцій [6].

**Таблиця 3**

**Рух грошових коштів ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за 2018-2020 рр., тис. грн.**

Показники	2018	2019	2020
Грошовий потік від: операційної діяльності	-1761	2966	-2656
фінансової діяльності	677	2285	258
інвестиційної діяльності	-	-	-

*Джерело:* систематизовано авторами за [6-7].

Згідно табл. 3, протягом досліджуваного періоду спостерігається позитивне значення грошового потоку від фінансової діяльності та зовсім відсутні грошові потоки від інвестиційної діяльності. Грошові потоки від операційної діяльності у 2018 та у 2020 роках були від'ємними, але у 2019 році спостерігалось позитивне значення. Це дає змогу стверджувати, що в контексті динамічного розвитку життєвий цикл ТОВ «Промавтоматика» знаходиться на стадії зростання.

Як було зазначено вище, визначення життєвого циклу підприємства характеризується кількісними та якісними ознаками, що відображають ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства. За попереднім аналізом результатів діяльності ТОВ «Промавтоматика», протягом досліджуваного періоду 2018-2020 рр. темп зростання виручки від реалізації продукції зріс на 20,7%. Темпи зростання чистого прибутку зросли втричі – на 317%, проте спостерігаються темпи падіння середньооблікової чисельності персоналу на 21%. Організаційна структура ТОВ «Промавтоматика» має функціональний характер, оскільки налічує 9 департаментів, що мають функціональний напрямок діяльності: адміністративний відділ, відділ комерційної безпеки, фінансовий департамент (включно з бухгалтерією), юридичний департамент, департамент з персоналу, департамент логістики, департамент маркетингу, департамент автоматизації, департамент послуг. Аналіз таких параметрів життєвого циклу підтверджує висновки, що ТОВ «Промавтоматика Вінниця» перебуває на стадії зростання, що передбачає застосування дотичних цій стадії стратегій антикризового управління (табл. 4).

**Таблиця 4**

**Застосування стратегій антикризового управління залежно від стадій життєвого циклу підприємства**

Стадія життєвого циклу	Типи стратегій антикризового управління
Зародження	Маркетингова; фінансова; виробнича; кадрова ; інвестиційна; організаційна
Зростання	Стратегія управління ризиками; логістична стратегія; скорочення адміністративних витрат
Зрілість	Стратегія лідерства; стратегія спеціалізації; стратегія орієнтації на привабливі напрями; стратегія вільної ніші; стратегія якості; стратегія попередження кризи; стратегія розвитку, стратегія індивідуального іміджу, попередження кризи
Спад	Наступальна стратегія; стратегія делегування; стратегія компромісів та консенсусів; захисна стратегія; стратегія оборони; стратегія диверсифікації; стратегія стабілізації; стратегія протидії
Відродження/ ліквідація	Стратегія реструктуризації, стратегія ліквідації, стратегія злиття, стратегія виходу

*Джерело:* систематизовано та доповнено авторами за [5, с. 150-153, 8, с.65; 9]

Таким чином, для досягнення цілей антикризового менеджменту на ТОВ «Промавтоматика Вінниця» виникає потреба у застосуванні такої групи стратегій антикризового управління, які сприятимуть збільшенню потенціалу підприємства та посилення конкурентоспроможності на галузевих ринках.

Відповідно до проведеного аналізу, для ТОВ «Промавтоматика Вінниця» доцільно розглянути застосування наступної групи стратегій антикризового управління: стратегія управління ризиками – передбачає процедуру прогнозування ризиків та застосування прийомів зі зниження негативного впливу ризиків; логістична стратегія – покращення координації та перерозподілу ресурсів; стратегія скорочення адміністративних витрат – передбачає зниження накладних витрат, високу продуктивність або дешеву працю, ощадливі капітальні вкладення.

**Висновки.** Ідентифікація стадії життєвого циклу підприємства є індикатором розробки можливих сценаріїв його розвитку. Володіння повним обсягом інформації щодо життєвого циклу підприємства забезпечує можливість здійснення ефективного антикризового управління з розумінням стратегії його розвитку, можливість вибору більш обґрунтованих інструментів антикризового управління з урахуванням траєкторії розвитку підприємства.

При визначенні антикризової стратегії підприємства вагоме місце посідає питання ідентифікації певних стадій життєвого циклу стратегічних одиниць бізнесу диверсифікованого підприємства, та їх сумісність із його загальним життєвим циклом. Формування збалансованого бізнес-портфеля є важливим завданням стратегічного управління, важливість якого посилюється під час кризи, коли у підприємства знижується можливість до перерозподілу внутрішніх фінансово-інвестиційних ресурсів між бізнес-одиницями.

Отже, керівництво диверсифікованого підприємства при визначенні антикризової стратегії його розвитку має спиратись на методи портфельного аналізу. За методологією побудови та практичною значущістю стратегічна модель М. Портера, матриці БКГ, «МакКінсі - Дженерал Електрик», спрямованої політики Шелл (як доповнення до попередньої), ADL/LC (матриця життєвого циклу консалтингової компанії «Артур Д. Літл») мають оглядовий, мотиваційний, суб'єктивний характер – пропонують лише альтернативні рекомендації щодо розвитку підприємства.

На підставі моделі життєвого циклу підприємства Д. Міллера та П. Фрізена було застосовано метод оцінки грошового потоку при здійсненні його операційної; фінансової; інвестиційної діяльності. Було досліджено рух грошових коштів за даними фінансової звітності ТОВ «Промавтоматика Вінниця», яке здійснює виробництво електрообладнання для автоматизації технологічних процесів, виконання електромонтажних робіт та будівництва сонячних електростанцій.

ТОВ «Промавтоматика Вінниця» знаходиться на стадії зростання, про що свідчать результати аналізу за методом оцінки грошових потоків та дослідження параметрів життєвого циклу. Проведений аналіз дозволив точніше сформулювати рекомендації щодо застосування стратегій антикризового управління для ТОВ «Промавтоматика», а саме стратегію управління ризиками, логістичну стратегію та стратегію скорочення адміністративних витрат. Застосування однієї із запропонованих стратегій чи їх комплекс дозволить підприємству удосконалити грошовий потік від операційної діяльності, зміцнити ресурсний потенціал та досягти конкурентних переваг за рахунок скорочення витрат.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвацка Н. С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 2. С. 167-173.
2. Славич О. Д. Моделі життєвого циклу розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018, № 14. С. 40-45.
3. Бугай В.З., Бурка М.Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017, №12. С.198-202.
4. Miller D. A., Friesen P. H. Longitudinal Study of Corporate Life Cycles. *Management Science*. 1984. № 10. P. 1161–1183.
5. Іванова А.С., Бухтіарова А.Г. Теоретичне підґрунтя застосування антикризової стратегії на підприємстві. *Економічний простір*. 2016. №113. С. 147-157.
6. Офіційний сайт ТОВ «Промавтоматика Вінниця». URL: <https://www.pa.ua> (Дата доступу: 30.09.2022)
7. Звітність українських підприємств: «Товариство з обмеженою відповідальністю «Промавтоматика Вінниця». URL: [https://zvitnist.com/34849153\\_tovarystvo\\_z\\_obmezhenou\\_vdpovdalnstu\\_promavtomaty](https://zvitnist.com/34849153_tovarystvo_z_obmezhenou_vdpovdalnstu_promavtomaty) (Дата доступу: 30.09.2022)
8. Михайленко О.В., Майстренко А.В. Розроблення та обґрунтування антикризової стратегії діяльності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. Вип. 37. С. 63-68.
9. Троцюк Т.С. Сутність та основні стратегії антикризового управління. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*, 2013, Вип. 11, С. 146-152.
10. Стратегічний маркетинг: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Видання друге, доп. За ред. С.В. Смерічевської, В.Г. Кузнецова. Донецьк: ДонНУ, 2011. 280 с.
11. Таранич А.В., Таранич О.В. Управління корпоративними організаційними структурами на засадах міжнародного маркетингу на світових товарних ринках. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4 (36). С. 168-178 DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.4.16>

**REFERENCES**

1. Tyurina N., Nazarchuk T., Karvatska N. (2020) Zhyttyevyy tsykl orhanizatsiyi: sutnisni kharakterystyky, strukturyzatsiya ta metody otsinyuvannya [Life cycle of the organization: essential characteristics, structuring and evaluation methods]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, No. 2, pp. 167-173.
2. Slavych O. (2018) Modeli zhyttyevoho tsyklu rozvytku pidpryyemstva [Life cycle models of enterprise development]. *International scientific journal "Internauka"*, No. 14, pp. 40-45.
3. Bugai V., Burka M. (2017) Zhyttyevyy tsykl yak instrument antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvom [The life cycle as a tool of anti-crisis management of the enterprise]. *Economy and society*, No. 12, pp. 198-202.
4. Miller D., Friesen P. (1984) Longitudinal Study of Corporate Life Cycles. *Management Science*, № 10. pp. 1161–1183.
5. Ivanova A.S., Bukhtiarova A.G. (2016) Teoretychne pidgruntya zastosuvannya antykrizovoyi stratehiyi na pidpryyemstvi [The theoretical basis of the application of the anti-crisis strategy at the enterprise]. *Economic space*, No. 113, pp. 147-157.

6. Official site of Promavtomatika Vinnytsia (2022). Available at: <https://www.pa.ua> (accessed 30 September 2022)
7. Reporting of Ukrainian enterprises: "Promavtomatyka Vinnytsia Limited Liability Company". (2022). Available at: [https://zvitnist.com/34849153\\_tovarystvo\\_z\\_obmezhenoju\\_vdpovdalnstu\\_promavtomaty](https://zvitnist.com/34849153_tovarystvo_z_obmezhenoju_vdpovdalnstu_promavtomaty) (accessed 30 September 2022)
8. Mykhaylenko O., Maistrenko A. (2019) Rozroblennya ta obgruntuvannya antykryzovoyi stratehiyi diyal'nosti pidpryyemstva [Development and justification of the anti-crisis strategy of the enterprise]. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, vol.37. pp. 63-68.
9. Trotsyuk T. (2013) Sutnist' ta osnovni stratehiyi antykryzovoho upravlinnya [The essence and main strategies of anti-crisis management]. *Project management, system analysis and logistics. Technical series*, Vol. 11, pp. 146-152.
10. Smerichevska S., Kuznetsov V. (ed.) (2011) *Stratehichnyy marketynh* [Strategic marketing] Donetsk: DonNU, 280 p. (in Russian)
11. Taranych A., Taranych O. (2019) Upravlinnya korporatyvnymy orhanizatsiynymy strukturamy na zasadakh mizhnarodnoho marketynhu na svitovykh tovarnykh rynkakh [Management of corporate organizational structures on the basis of international marketing in world commodity markets]. *Economics and management organization*, Vol. 36, No. 4, pp. 168-178 DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.4.16>