

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу»

(за матеріалами ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС», м. Ірпінь)

Студент 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Пелюшкевич
Дмитрія Анатолійовича

Науковий керівник:
Кандидат економічних наук,
доцент

Беляєва
Наталія Сергіївна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ	6
1.1. Сутність життєвого циклу розвитку підприємства	6
1.2. Сучасні підходи до управління підприємством на різних етапах життєвого циклу	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»	24
2.1. Аналітичний огляд ринку діяльності підприємства	24
2.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства на сучасному етапі життєвого циклу	28
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»	36
3.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення управління на підприємстві з врахуванням етапу життєвого циклу	36
3.2. Ефективність запропонованих заходів вдосконалення управління на підприємстві при зміні етапу життєвого циклу	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи. На сьогодні в умовах інформаційної революції та при нестійкому економічному середовищі: спад виробництва, інфляція, соціальна напруга – застосування концепції життєвого циклу набуває особливого значення.

Дослідження в розрізі життєвого циклу підприємства досить актуальні в наш час. Теорії розвитку підприємств в Україні надають набагато менше значення, ніж в Західних країнах. В процесі свого «життя», підприємства проходять, як правило, стандартні етапи розвитку – від зародження до смерті, і саме тому поширене поняття про життєвий цикл підприємства як про передбачування змін з певною послідовністю станів протягом часу.

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що розглядаючи розвиток підприємства, можна звернути увагу на такі компоненти як стратегія організації, проблеми розвитку та інші аспекти, які змінюються на кожному етапі життєвого циклу підприємства. Якщо провести дослідження результатів діяльності і визначити стадію розвитку підприємства що досліджується, керівник зможе скорегувати свою стратегію для досягнення найкращих результатів і визначити можливі ризики.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування теоретично-методичних підходів та практичних засад щодо управління підприємством на різних стадіях життєвого циклу.

Відповідно до мети поставлено такі завдання:

- визначити сутність життєвого циклу підприємства;
- дослідити сучасні підходи до управління підприємством на різних етапах життєвого циклу;
- провести аналітичний огляд ринку діяльності підприємства;
- провести оцінку ефективності діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управління на підприємстві з врахуванням етапу життєвого циклу;

– оцінити ефективність запропонованих заходів вдосконалення управління на підприємстві при зміні етапу життєвого циклу.

Об’єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес управління підприємством на різних стадіях життєвого циклу.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних питань, пов’язаних з процесом управління підприємства на різних стадіях життєвого циклу.

Методи дослідження у випускній кваліфікаційній роботі були використані наступні: методи економічного аналізу (при оцінці фінансового становища підприємства), порівняльний аналіз (при здійсненні порівняння щодо господарської діяльності підприємства), порівняння та побудова системи показників (використання системи показників в процесі управління життєвим циклом підприємства).

синтезу для визначення етіології економічних понять, індукції, дедукції, описовий метод, метод порівняння – для стадій життєвого циклу, узагальнення, аналогії для визначення проблем на різних стадіях життєвого циклу, розрахунковий метод.

Інформаційна база дослідження: Закони України, Кодекси України, бухгалтерська звітність ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС», праці вітчизняних і зарубіжних науковців, інформаційні ресурси світової комп’ютерної інформаційної мережі Internet.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному дослідженні теоретичних та практичних засад управління підприємством на різних стадіях життєвого циклу.

Практична значимість одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій управління підприємством на стадії «спад» для ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС».

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи знайшла своє відображення у науковій статті на тему: «Типи проблем організації на різних

стадіях її життєвого циклу», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який складається з 47 найменувань, містить 51 сторінку основного тексту, 8 рисунків, 25 таблиць, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

1.1. Сутність життєвого циклу розвитку підприємства

Будь-яке підприємство є складною, відкритою, динамічною системою, яке проходить через певні стадії свого розвитку – етапи життєвого циклу: зародження, зростання, зрілість, спад, відродження. Теоретики менеджменту вважають, що будь-який бізнес може бути передбачуваним в своєму розвитку, і пропонують чіткий план управління на різних стадіях життєвого циклу підприємства. Знаючи стадію, на якій в даний момент знаходиться підприємство, керівник може підібрати правильний метод управління, врахувати всі необхідні ризики і прийняти правильні рішення, які дозволять ефективно конкурувати в галузі.

Проблематику життєвого циклу підприємства вивчали чимало науковців, зокрема: Д. Ліппіт та В. Шмідт, І. Адізес [1], Л. Грейнер, Д. Міллер та П. Фрізен, Д. Кац та Р. Канн, М. Шашина [2], С. Корягіна, Г. Широкова, І. Кузнецова [3], Н. Шматько [4] та ін. Наука управління на стільки динамічна що не дозволяє мати єдине визначення тої чи іншої економічної категорії. Життєвий цикл підприємства є невід’ємною частиною його існування та розвитку. Зазвичай вся діяльність підприємства охоплює низку етапів. Один з варіантів розподілу розвитку підприємства на відповідні тимчасові відрізки передбачає наступні етапи табл. 1.1.

Кожен науковець, який досліджував чи досліджує теорію життєвого циклу підприємства дещо по-своєму трактує об’єкт дослідження.

Таблиця 1.1

Етапи розвитку підприємства

Етапи	Характеристика етапу	
	Переваги	Недоліки
1. Етап підприємництва	Підприємство проходить вільно, просування до наступного етапу вимагає стабільного забезпечення ресурсами. Підприємство знаходиться в стадії становлення, формується життєвий цикл продукції.	Цілі є ще нечіткими, творчий процес.
2. Етап колективності	Розвиваються інноваційні процеси попереднього етапу, формується місія підприємства. Комунікації і структура в рамках підприємства залишаються в сутності неформальними.	Члени підприємства витрачають багато часу на виконання своїх обов'язків і демонструють високі зобов'язання.
3. Етап формалізації і управління	Структура підприємства стабілізується, вводяться правила, визначаються процедури. Найбільша увага приділяється ефективності інновацій та стабільності. Розробка і прийняття рішень стають ведучими компонентами підприємства.	Зростає роль вищої керівної ланки підприємства, процес прийняття рішень стає більш зваженим, консервативним. Ролі уточнені таким чином, що вибуття тих чи інших членів підприємства не викликає серйозної небезпеки.
4. Етап розробки структури	Підприємство збільшує випуск своїх продуктів і розширює ринок надання послуг. Керівники виявляють нові можливості розвитку. Організаційна структура стає більш комплексною і відпрацьованою.	Механізм прийняття рішень децентралізований.
5. Етап спаду	У результаті конкуренції на ринку, на підприємстві зменшується попит на свою продукцію чи послуги. Керівники шукають шляхи утримання ринків і використання нових можливостей. Збільшується потреба в працівниках, особливо тих, хто має найбільш цінні спеціальності.	Кількість конфліктів нерідко збільшується. До керівництва приходять нові люди, які намагаються затримати занепад. Механізм розробки прийняття рішень централізований

Джерело: узагальнено на основі [3, с. 22; 11, с. 15; 23, с. 20]

Для кращого розуміння поняття життєвого циклу підприємства та конкретизації розуміння зазначеної категорії було узагальнено підходи різних науковців до визначення сутності поняття «життєвий цикл підприємства (організації)» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Трактування сутності поняття «життєвий цикл підприємства»
(організації) різними науковцями**

Автор	Визначення
К. Боулдінг, [5, с.15] 1956 рік	Життєвий цикл – це закономірності і циклічності розвитку організацій в залежності від циклічності економіки
Б.З. Мільнер, 1978 рік	Життєвий цикл – передбачувані зміни з визначеною протягом часу послідовністю станів
І. І. Мазур, В. Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге, 1996 рік	Життєвий цикл – об’єктивна реальність, але відродження організації потребує суб’єктивних дій управлінського персоналу
Г. О. Козаченко, 2000 рік	Життєвий цикл – сукупність етапів діяльності системи, що послідовно змінюють один одного, і кожний з яких характеризується певною метою діяльності і станом як великої виробничо-фінансової системи в цілому, так і її структурних одиниць, особливою формою організаційного механізму, що реалізує досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності системи
Н. В.Родіонова, 2002 рік	Життєвий цикл – певні закономірності в розвитку будь-якого підприємства, які можуть відрізнятися швидкістю перебігу та амплітудою рівня розвитку
С. В.Корягіна, 2005 рік	Життєвий цикл – сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції підприємства, після якого його цінності і напрями діяльності можуть принципово змінюватися. Загальна тривалість життя підприємства може включати декілька життєвих циклів підприємства
А. М. Штангрет, О. І. Копилук, Л. О. Лігоненко [6, с.215] 2007 рік	Життєвий цикл – сукупність стадій, які проходить підприємство в перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування
Н. Соломянюк, 2008 рік	Концепція життєвого циклу товару допомагає інтерпретувати динаміку продукту і ринку. Як інструмент планування, вона дозволяє менеджменту компанії визначати основні завдання маркетингу на кожному етапі циклу і розробляти альтернативні маркетингові стратегії.
О.Ю. Фірстової , 2008 рік	Життєвий цикл – окреслений у часі період діяльності підприємства, протягом якого воно проходить певні етапи розвитку
Н. М. Юхим, М. В. Шашина 2010 рік	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.

Продовж. табл. 1.2

Автор	Визначення
Н.М. Терлецька, Б.Я. Голинська [7, с. 755] 2018 рік	Життєвий цикл операційної системи суб'єкта господарювання являє собою сукупність етапів, які проходить його операційна система протягом усього періоду свого функціонування.
І. А. Бланк [8, с.22] 2018 рік	Життєвий цикл – загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією тощо)
В.М. Марченко [9, с. 24] 2018 рік	Стадія життєвого циклу являє собою широкий набір різних характеристик організаційної діяльності, отже, для формування повноцінної картини послідовного розвитку підприємства необхідно зрозуміти, які основні чинники, що визначають його розвиток, і як вони змінюються з плином часу.

Джерело: узагальнено на основі опрацювання [5, с. 15; 6, с.215; 7, с. 755; 8, с.22; 9, с. 24]

У 1956 році Кеннет Боулдінг [5, с.15] вперше запропонував поняття «життєвий цикл підприємства». З цього часу всі теоретичні школи менеджменту, маркетингу, соціології, психології, державного управління почали бурхливо обговорювати і розвивати цю теорію. Класична, найпростіша модель життєвого циклу підприємства включає всього 5 стадій (зародження, зростання, зрілість, спад, відродження). Остання стадія відродження в підприємстві може не настати, оскільки не виключено банкрутство з подальшою ліквідацією підприємства. Кожна стадія розвитку підприємства має свої особливості, можливості і ризики, а значить і оптимальний варіант управління.

За останні роки суттєвої зміни в сутності трактування поняття «життєвий цикл» не відбулось, але значно пришвидшився час зміни етапів.

Розподіл життєвого циклу підприємства на відповідні тимчасові відрізки передбачає наступні етапи, табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Етапи життєвого циклу

Етапи	Зміст етапу	Особливості
Зародження – реєстрація, початкове інвестування діяльності	Зародження підприємства пов'язане з задоволенням потреб нового споживача, зайняттям вільної ринкової ніші. Для заснування підприємства необхідна присутність 3-х складових:	Головна мета підприємства — виживання, що вимагає від керівництва підприємства таких якостей, як віра в успіх, готовність ризикувати, висока працездатність.

Продовж. табл. 1.3

Етапи	Зміст етапу	Особливості
	наявність ресурсів; підтримуюча політика держави; легітимація у формі культурних цінностей. Для цього періоду характерні: пристосування до навколишнього середовища; проникнення на ринок.	На таких підприємствах немає штату спеціалістів-професіоналів, не діють правила, нормативи та інструкції, відсутні або слабкі внутрішні системи планування, стимулювання персоналу та координації діяльності. Особливе значення на цьому етапі має надаватися всьому новому та незвичайному.
Зростання, який зазвичай розподіляється на: дитинство та юність	Дитинство — надзвичайно загрозовий період. Головна загроза пов'язана з невідповідністю зростання підприємства порівняно зі зміною управлінського потенціалу, який значно відстає. На цій стадії більшість підприємств, що утворюються, переживають крах через недосвідченість та некомпетентність своїх менеджерів.	Внаслідок недосвідченості й некомпетентності менеджерів на стадії «дитинство» руйнується багато підприємств. За статистичними даними, в цей період потерпають близько 90% малих підприємств. Тому головна ціль на цьому етапі — поєднувати досягнення короткострокових успіхів та бурхливого зростання, та з утриманням курсу на виживання.
	юність — період переходу від комплексного менеджменту, що здійснювався невеликою компактною командою одноступінців-засновників, до диференційованого менеджменту з використанням простих форм планування, прогнозування, маркетингу. Розрахунки та обґрунтовані пропозиції фахівців приходять на зміну інтуїтивним ризикованим рішенням.	У команді керівників виникають суперечності через появу нових членів колективу з вузькоспеціалізованими знаннями. У цей період бажано здійснювати керівництво підприємством засновником.
Зрілість	Підприємство збільшується за розмірами, відбувається розширення сегментів збуту, орієнтація на регіональну диверсифікацію, зростання прибутків на оптимальному рівні; на підприємстві розвивається бюрократія, розподіл праці екстенсивний, формалізується політика та розподіл повноважень.	В подальшому для підприємства характерні великі масштаби та вертикальна структура. Посилення централізації, збільшення навантаження на топ-менеджерів. Формалізація діяльності: більшість видів діяльності регламентують інструкції.

Продовж. табл. 1.3.

Етапи	Зміст етапу	Особливості
	В управлінні персоналом широко використовуються правила та посадові інструкції. На виробництві та в маркетингу зайняті спеціалісти-професіонали. Децентралізація до рівня керівників підрозділів.	Значна кількість професійних та обслуговуючих відділів. Відбувається формування іміджу, збалансоване зростання, орієнтація на галузеву диверсифікацію, підтримка рівня прибутковості на оптимальному рівні. Зрілість підприємства виявляється у проникненні в нові сфери діяльності, розширенні й диференціації. Саме в цей період з'являється бюрократія, оскільки виникає потреба в систематизації інформації та формалізації прийняття рішень. Розвиток підприємства відбувається через збалансування зростання та досягнення стійкої структури і чіткого управління. Керівництво стає чимраз більше задоволеним логічністю й організованістю менеджменту. На стадії остаточної зрілості втрачається інтерес до адаптації, оновлення, децентралізації.
Спад	Цей етап ніколи б не настав, якби керівництво підприємства постійно усвідомлювало необхідність відновлення. Конкуренти незмінно заміряються на частку підприємства на ринку. Бюрократична тяганина, не завжди обґрунтована стратегія, неефективна система мотивацій, громіздка система контролю, закритість до нових ідей – усе це, разом узятє, створює умови для «закупорки артерій». Підприємство стоїть на грані банкрутства. У результаті організація поступово починає розпадатися. Вона змушена або прийняти тверду систему відновлення, або загинути як самостійна структура, влившись у відповідну корпорацію.	Організація відкочується назад, і знову починається боротьба за її виживання. Дана стадія характеризується падінням прибутковості та фінансової стійкості підприємства, збереженням позицій або часткове зменшення обсягів виробництва, згортанням діяльності. Спад пов'язаний з пануванням бюрократії, наявністю громіздких структур, величезним апаратом управління, ігноруванням нових ідей

Продовж. табл. 1.3.		
Етапи	Зміст етапу	Особливості
Відродження	Підприємство в стані піднятися з попелу як Фенікс. Відродження – це стадія, коли до керівництва приходить нова команда менеджерів, погляди і можливості яких дають змогу здійснити програми внутрішньої перебудови компанії.	Це може зробити нова команда керівників, уповноважених на проведення реорганізації і здійснення планової програми внутрішнього організаційного розвитку. Цей наступає при проведенні реінжинірингу з радикальною перебудовою бізнес-процесів в підприємства, залученням значних обсягів інвестицій для впровадження інноваційних проектів, оновленням форм, видів та напрямів діяльності.
Смерть – це етап при відсутності відродження	Організаційний спад, який визначається як умова, за якої відбувається суттєве і абсолютне зниження ресурсної бази протягом конкретного часу. Смерть підприємства має широкі наслідки на всю діяльність	. Наслідком цього можуть стати екстремальні та непослідовні стратегії, які призводять до розвитку подальших проблем.

Джерело: узагальнено на основі опрацювання [10 с.32; 8 с. 21; 12 С. 55; 13 С.9; 14 С.85; 9 с. 32]

Графічна інтерпретація життєвого циклу представлена на рис. 1.1

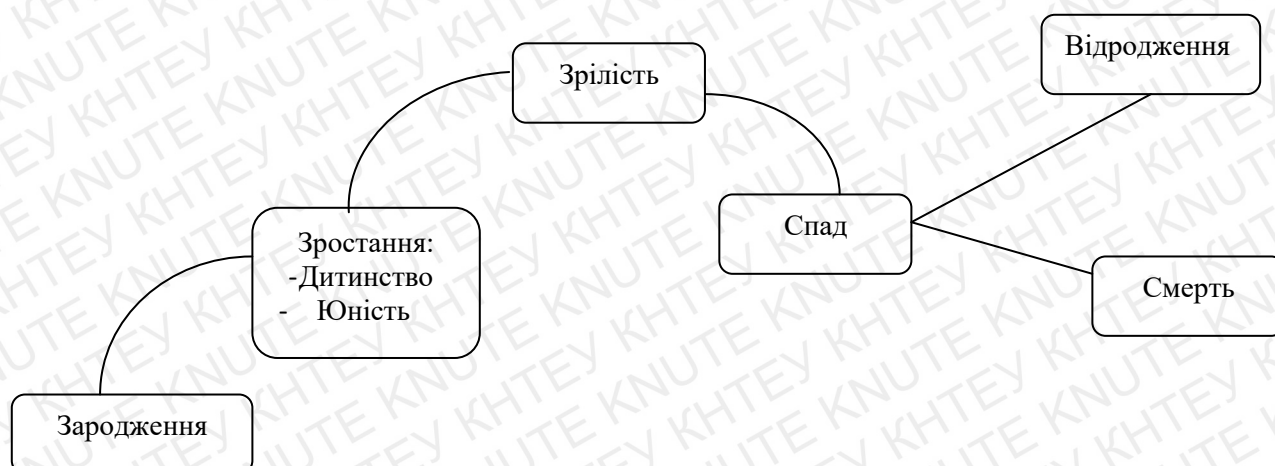


Рис.1.1 Життєвий цикл підприємства

Джерело: побудовано на основі даних таблиці 1.3

На початку створення підприємства ефективність діяльності найважливіша, але рано чи пізно організація входить у період «тривоги», коли з найбільшою силою виявляються антагоністичні інтереси різних груп усередині і поза підприємствами. Власники та акціонери виступають за глибокі перетворення, що дозволили б підприємству підвищити рентабельність; персонал, що бачить у перетвореннях загрозу своєму становищу – прагне блокувати будь-які глибокі зміни. Відповідно до цієї моделі кожне підприємство, потрапивши в кризовий стан, отримує певний результат і не прагне підвищення ефективності. Розвиток підприємства по кривій життєвого циклу виконується зважено і послідовно. Така еволюція обумовлена визначеними причинами. По-перше, успішне підприємство завжди зростає, перетворюючись в складну організаційну структуру, в ній з'являється все більше зацікавлених осіб (іноді з протилежними пріоритетами) [4, с. 85; 8, с. 12]. По-друге, у міру зростання підприємства потрібно впровадження нових процесів обробки інформації та прийняття рішень [10, С. 193]. По-третє, організація постійно «стрибає» між введенням інновацій і зміцненням даних інновацій в організації, змінюючи підходи до управління [11, с. 125; 12, С. 56].

Зміна стадії відбувається в момент, коли внутрішні процеси підприємства починають конфліктувати з умовами зовнішнього середовища, що призводить до неефективності бізнесу. Підприємство вступає на шлях виживання і змінює підхід до управління. Такий перехід часто буває болючим, тому що керівники підприємства не відразу розуміють, що їх раніше успішні підходи потребують змін. Але якщо знати і планувати такий перехід заздалегідь, підприємство буде мати можливість посилити свою ефективність.

Підприємства мають деякі виняткові характеристики в залежності від сфери діяльності, що вимагають визначеної модифікації поняття життєвого циклу.

Для кожного підприємства характерні власні темпи розвитку. Перехід від однієї до іншої стадії життєвого циклу супроводжується організаційними кризами. Якщо підприємство долає таку кризу, то воно переходить до іншого етапу

розвитку. Багато великих підприємств існують не один десяток років переходячи від стадії спад до відродження (ПрАТ «Оболонь», ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»», ПрАТ «ХК «Київміськбуд», тощо).

Сьогодні погляди науковців щодо кількості етапів і їх назв є доволі різноманітними. Для підприємства можна розглядати до десяти етапів життєвого циклу шляхом подрібнення деяких з основних етапів. Розглянемо альтернативні (табл. 1.4). За основу беремо класичний життєвий цикл, в якому виділяють чотири етапи: зародження, зростання, зрілість і спад [13, с. 185]. Тривалість життєвого циклу підприємства може залежати від факторів мезо (законодавство, демографічна ситуація) – та макро рівня (економічна ситуація, політична ситуація).

Таблиця 1.4

Альтернативні підходи до етапів життєвого циклу підприємства

Прізвища науковців, джерело	Класичні етапи життєвого циклу			
	1. Зародження	2. Зростання	3. Зрілість	4. Спад
	Запропоновані етапи життєвого циклу підприємства			
І.А. Бланк [8, с.674]	1. Зародження	2. Дитинство 3. Юність	4. Рання зрілість 5. Кінцева зрілість	6. Старіння
О.Г. Мельник	1. Зародження	2. Дитинство 3. Юність	4. Рання зрілість 5. Кінцева зрілість	6. Старіння 7. Відродження
С.В. Корягіна	1. Створення	2. Ріст	3. “Стійка” зрілість 4. “Паразитична” зрілість	5. Занепад
Д. Загорський [14]	1. Зародження ідеї	2. Старт 3. Зростання	4. Стабілізація 5. Експансія	6. Спад 7. Вихід
Б.З. Мільнер	1. Зародження	2. Дитинство 3. Юність	4. Рання зрілість 5. Розквіт 6. Повна зрілість	7. Старіння 8. Оновлення
І. Адізес [1]	1. Виходжування	2. Етап немовляти 3. Швидкий ріст 4. Юність	5. Розквіт 6. Стабільність 7. Аристократизм	8. Рання бюрократизація 9. Бюрократизація 10. Смерть

Джерело: розроблено на основі опрацювання [1; 8 с.674; 14]

Отже, життєвий цикл – це загальносистемна властивість підприємства, що відображає певні періоди змін у її життєдіяльності від зародження до

ліквідації, протягом якого закономірно змінюється послідовність окремих етапів, кожен з яких характеризується певним комплексом стратегічних цілей, завдань, ресурсів, технологій та структури.

Ліквідація («смерть») чи відновлення життєвого циклу підприємства залежить від двох основних чинників – наявності незавершеної мети та якості управління.

1.2. Сучасні підходи до управління підприємством на різних етапах життєвого циклу

Остатнім часом все більше питань, яким присвячується увага керівників підприємств – це утримання підприємства на ринку шляхом впровадження змін з врахуванням життєвого циклу підприємства. Керівники підприємств весь час визначають зміни на кожному з етапів життєвого циклу, а також виникнення проблем.

Існує досить багато теоретичних та емпіричних досліджень присвячених управлінню на різних етапах життєвого циклу світових науковців Н. Терлецької [6] , Д. Райзінгхана, В. Луцяка [15], Н. Шматько [4] того, що керівники підприємств проводять більшу частину свого часу ідентифікуючі та розв'язуючи проблеми. Виходячи з досліджень виникає необхідність виокремлення організаційних проблем.

Перш за все, розглянемо підходи до визначення та класифікації організаційних проблем, які існують в сучасній літературі щодо управління. Традиційно А. Довнс [17, с. 52-55] розглядає проблему як невідповідність між бажаним та фактичним станом об'єкту. В подальшому Д. Ерж [18, с. 125], визначає проблему, як невідповідність, яку важко подолати. Д. Інзенберг визначив, що менеджери не думають про кожну окрему організаційну проблему, як правило, розглядаючи множину пов'язаних питань, та відмічає,

що поділяючи проблеми на категорії, керівники можуть зрозуміти, як пов'язані окремі проблеми.

На думку інших науковців теорія розв'язання проблем поділяє їх на прогнозовані та непередбачені, структуровані та неструктуровані, за Р.Блейком, Д. Моунтоном [19, с. 154] – сфокусовані на людських взаємовідносинах або технічних питаннях та на думку Друкера П. – поділяються на стратегічні та оперативні. Існують також інші підходи до класифікації проблем, що представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Підходи до класифікації організаційних проблем

Автор	Типи проблем
Акар В. [20, с. 25]	Результати діяльності системи, що розглядається як трансформаційний процес, вхід (ресурси) трансформаційного процесу
Акофф Р., Рівет В. [21, с. 88]	Послідовність організаційних структур, запаси, розподіл, розклад та рутину, зміна співробітників та підтримка результатів, конкуренція
Диборт Д., Сімон Г. [22, С. 368]	Проблеми продажів, маркетингу або дистрибуції, прозорість організації, людські взаємовідносини, відносини між співробітниками, або командна робота
Майер Н., Хофман Л. [23, С. 263]	Проблеми за типами – високий рівень вимог та низька якість; високі вимоги – висока якість; низькі вимоги – висока якість
Надлер Д. [24, с. 17]	Людська діяльність, націлена на самозбереження, операції та контроль, планування та розробка, оцінка дослідження, навчання, відпочинок
Тейлор Р.	Специфіка ресурсів, цільова специфікація, креативні, гарно структуровані
Корягіна С. В.	Проблема - за типами завдання, що потребує розв'язання, вивчення, дослідження
Луцяк В. [15, С.47]	Розглядаються під час діяльності, яка містить суперечності наукового, організаційного або іншого характеру

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [15, С.47; 20, с. 25; 21, С.88; 22, с. 368; 23, С.263; 24, С.17]

В цілому різні підходи до класифікації проблем доповнюють один одного та дозволяють краще зрозуміти сутність організаційних проблем. В більшості наукових публікацій, присвячених теорії життєвого циклу підприємства, висвітлюється, що проблеми змінюються з розвитком підприємства. Варіативність підходів визначається саме чітким визначенням проблем, які виникають на різних стадіях життєвого циклу.

Розглянемо коротко основні концепції життєвого циклу підприємства, що завоювали найбільшу популярність в сфері стратегічного управління підприємством. Кожне підприємство обов'язково дивиться в майбутнє і визначає свої стратегічні пріоритети за допомогою стратегічного управління.

Кожна фаза життєвого циклу підприємства вимагає певної організаційної структури та інструментів управління. Для підприємств, які піддаються значним впливам зовнішнього середовища, вважаємо за доцільне розглянути кожен етап розвитку життєвого циклу підприємства докладніше (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Основні проблеми відповідно до етапів життєвого циклу підприємства

Фаза	Характеристика	Проблеми
Зародження	- організаційна структура з централізованою владою; - всі рішення приймає засновник бізнесу; - визначення своїх ключових компетенцій та створення продукту, який «впишеться» в ринок; - стратегія сфокусованої конкуренції, щоб не вступати в пряму конфронтацію із значними гравцями галузі; - складні і формалізовані методи управління	- нестача в кадрах; - співробітники підприємства виконують кілька функцій одночасно; - керівник активно бере участь в процесі розробки і створення продукту; - процеси всередині підприємства ускладнюються
Зростання	- збільшується асортимент продуктів власного виробництва; - організація починає виходити з ніші і захоплювати нові сегменти і ринки; - зростання продажів; - запроваджуються незначні зміни і поліпшення продукту; - прибуток досягає того рівня, який дозволяє обійтися без зовнішнього фінансування; - власник бізнесу віддаляється від вирішення тактичних завдань і починає займатися стратегічним плануванням; - частина повноважень власника делегується менеджерам середньої ланки;	- не прагне впроваджувати значні зміни; - криза автономії; - гальмування розвитку і уповільнення процесів в середині підприємства (мотивація, контроль)

Продовж. табл. 1.6

Фаза	Характеристика	Проблеми
	- всі процеси в підприємства починають приймати формалізований вигляд; - Стадія зростання добігає кінця, коли темпи зростання продажів сповільнюються.	
Зрілість	- рівень продажів стабілізується, зростання сповільнюється; - отримується значний рівень прибутку; - делегування влади зменшується; - підвищується стабільність роботи та ефективність управління; - управлінські ресурси підприємства сфокусовані на внутрішній ефективності, встановленні жорсткого контролю за ключовими процесами; - детально контролюються витрати і оптимізується асортимент; - розробки спрямовані на підтримку продукту, не на створення реальних ризикованих інновацій	- високий рівень конкуренції і насичення ринку; - з'являється консерватизм в прийнятті рішень; - бюрократизується структура підприємства; - сповільнюється процес прийняття рішень; - інноваційний потенціал підприємства знижується
Спад	- організація втрачає конкурентоспроможність; - продажі і прибуток підприємства знижуються; - відсутність інновацій знижує рентабельність	- рішення стають дуже консервативними; - режим жорсткої економії; - скорочення витрат
Відродження	- починається боротьба за існування підприємства на ринку; - перехід до стратегії диверсифікації бізнесу; - відновлення розвитку інновацій і збільшення нових придбань; - організація вже не імітує інновації конкурентів, а сама починає інвестувати в створення абсолютних інноваційних рішень; - прийняття рішень прискорюється; - бюрократизація знижується	- відсутність можливостей швидкого реагування

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [6, С.755 ; 15, С.46; 19, с.125; 22, с. 370]

Визначивши економічну сутність організаційних проблем та розглянувши основні стадії життєвого циклу підприємства можна узагальнити тенденції домінування проблем на різних стадіях життєвого циклу підприємства, а також визначити деякі причини проблем та можливі варіанти їх подолання. Проблеми

не виникають самі, зазвичай існує багато факторів та умов які впливають на діяльність підприємства.

В табл. 1.7 представлено підходи до управління, що домінують на першій стадії – «зародження».

Таблиця 1.7

Підходи до управління на стадії життєвого циклу «Зародження»

Область проблеми	«Нормальна» проблема	«Патологія»	Можливі причини виявлення проблем	Підходи до управління підприємством
Персонал	Залучення кваліфікованого персоналу	Відсутність інтеграції між співробітниками, неефективна командна робота	На стадії зародження одним із основних факторів успіху є бажання власника та його здібність об'єднати персонал для досягнення загальних цілей.	Однак командна робота як форма організаційної діяльності слабо розвинена через невдалу мотивацію персоналу початок формування стратегічного потенціалу підприємства, головна ціль – виживання на ринку, організація праці – спрямованість на максимізацію прибутку, основне завдання – вихід на ринок, перше поєднання складових виробничого процесу, подолання бар'єрів "входу"
Фінанси	- погане забезпечення фінансовими ресурсами; недосконалий облік витрат; - залучення додаткового фінансування; - недостатній грошовий потік; - неадекватна система фінансового планування	Відсутні патології	Не дивлячись на «нормальність» фінансових проблем на стадії зародження, загальна проблема багатьох організацій - неадекватна система фінансового планування – має вирішуватись через написання бізнес-планів та складання бюджетів, що ігнорується більшістю організацій на даній стадії	
Організація	- розподіл організаційних ролей та відповідальності	Організаційні конфлікти	Причинами виникнення конфліктів є невміння підбирати персонал, а також небажання ефективно працювати в команді	

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [25, С.420; 26, С.250; 27, с. 125; 28, с.128; 29, С.50; 30, С.182]

В табл. 1.8 представлено підходи до управління, які переважають на стадії «Зростання».

На стадії «Зростання» більшість проблем є результатом швидкого зростання компанії, внаслідок чого виникає необхідність формалізації всіх процесів, налагодження системи оцінки та стимулювання персоналу.

Таблиця 1.8

Підходи до управління на стадії життєвого циклу «Зростання»

Область проблеми	«Нормальна» проблема	«Патологія»	Можливі причини виявлення проблем	Підходи до управління підприємством
Маркетинг та виробництво	- просування продукту на етапі раннього зростання; - виробництво в кількості, що не відповідає попиту	Відсутні патології	Відсутність досвіду і складності прогнозуванню продажів, а також через неадекватність системи планування спостерігається розрив між виробництвом та продажем	головна ціль – короткостроковий прибуток та прискорене зростання, основне завдання – закріплення ринку, організація праці спрямована на планування прибутку та розробку механізму стимулювання, підвищення ступеня агресивності конкурентної стратегії підприємства, виникнення системи зв'язків виробничого процесу
Персонал	Мотивація	Відсутні патології	Відсутність розробленої системи мотивації, особливо фінансового стимулювання. Також проблеми пов'язані з розподілом ролей та відповідальності, що заважає ефективній праці	
Фінанси	- зростання продажів, але не прибутку; - неадекватна система фінансового планування	Відсутні патології	Недосконала політика підприємства, неадекватне плануванням, високі витратами, недосконала система обліку	
Організація	-розподіл ролей, відповідальності; - неадекватна система контролю	Відсутні патології	Відсутність посадових інструкцій	

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [25, С.420; 26, С.250; 27, с. 125; 28, с.128; 29, С.50; 30, С.182]

В табл. 1.9 наведено основні підходи до управління підприємства на стадії «Зрілість».

Таблиця 1.9

Підходи до управління на стадії життєвого циклу «Зрілість»

Область проблеми	«Нормальна» проблема	«Патологія»	Можливі причини виявлення проблем	Підходи до управління підприємством
Маркетинг та виробництво	Низький рівень попиту	Використання та розподіл ресурсів	Складність процедур розподілу обов'язків та відповідальності, прийнятих в бюрократичній організації	найвищий рівень розвитку підприємства, найвища продуктивність використання ресурсів, головна
Персонал	- мотивація; - висока плинність; - відчуття невпевненості	Відсутні патології	Невизначена система кар'єрного зростання, зниження мотивації та інноваційності співробітників	ціль – забезпечення стабільності, збереження досягнутого рівня розвитку на найдовший
Фінанси	Погане забезпечення фінансовими ресурсами	Відсутні патології	Зростання продажів скорочується і відповідно посилюється проблема забезпеченості фінансовими ресурсами	відрізок часу, вибір оптимальної системи стосунків, початок реорганізації основних ланок
Організація	- неадекватна система контролю; - низький рівень креативності; - низький рівень інноваційності	- делегування повноважень; - неадекватна організація робочої діяльності	При зростанні організацій відбувається збільшення феномену централізації влади	технологічного процесу та основних підсистем підприємства, тенденція до старіння персоналу: формального та фізичного

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [25, С.420; 26, С.250; 27, с. 125; 28, с.128; 29, С.50; 30, С.182]

Значна бюрократизація підприємства на стадії «Зрілість» призводить до збільшення кількості проблем пов'язаних з персоналом. Питання низького попиту варто розглядати ще з боку впровадження нових продуктів. Як варіант можливе знаходження нових шляхів розвитку старих продуктів та його просування з метою збереження стабільного попиту.

В табл. 1.10 представлено підходи до управління підприємства на стадії «Спад».

Таблиця 1.10

Підходи до управління на стадії життєвого циклу «Спад»

Область проблеми	«Нормальна» проблема	«Патологія»	Можливі причини виявлення проблем	Підходи до управління підприємством
Маркетинг та виробництво	- взаємовідносини з постачальниками; використання та розподіл ресурсів	Відсутні патології	Намагання використання диверсифікації, як шлях уникнення швидкого «Спаду»	головна ціль – забезпечення оновлення всіх функцій підприємства, ріст забезпечується за рахунок колективізму, основне завдання – омолодження.
Персонал	залучення кваліфікованого персоналу; персонал не відповідає вимогам підприємства	Відсутні патології	Для ефективної роботи необхідні зміни в стилі роботи з боку працівників, нові якості в роботі підприємства, що знаходиться на цій стадії	
Фінанси	залучення додаткового фінансування; облік витрат; недостатність грошових потоків	Відсутні патології	Фінансові проблеми виникають в зв'язку з пошуком шляхів подолання стадії «Спад»	
Організація	ускладнення обміну інформацією; низький рівень креативності; конфлікти	Відсутні патології	Виникнення конфліктів серед працівників, що ускладнює контроль, а також обмін інформацією	

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [25, С.420; 26, С.250; 27, с. 125; 28, с.128; 29, С.50; 30, С.182]

Визначивши основні проблеми в організаціях на різних стадіях життєвого циклу, керівництво матиме можливість уникнути небажаних наслідків. На всіх стадіях життєвого циклу існують загальні проблеми, а саме: обслуговування клієнтів, залучення кваліфікованого персоналу, відсутність стратегічного планування, тощо.

Розуміння концепції життєвого циклу дозволяє прогнозувати та ідентифікувати значну кількість проблем, що виникають в підприємства з її

зростанням та розвитком, формують у керівництва необхідні здібності, на вміння знаходити спосіб розв'язання проблем, притаманних відповідній стадії життєвого циклу підприємства.

Для кожного етапу життєвого циклу характерними є різні підходи щодо управління ресурсами підприємства, а також по-різному сприймають це підприємство споживачі, постачальники, кредитори. Тривалість життєвого циклу підприємства залежить від ефективності управління на цьому підприємстві, а також від правових, економічних, природно-кліматичних чинників. Основними підходами до управління залишаються системний, ситуаційний та процесний, але в певних випадках доцільним є їх поєднання.

Виконавши дослідження можемо визначити підходи до управління підприємством на різних етапах життєвого циклу з урахуванням організаційних проблем: на стадії «зародження» – початок формування стратегічного потенціалу підприємства, головна ціль – виживання на ринку, організація праці – спрямованість на максимізацію прибутку, основне завдання – вихід на ринок, перше поєднання складових виробничого процесу, подолання бар'єрів «входу»; на стадії «зростання» – головна ціль – короткостроковий прибуток та прискорене зростання, основне завдання – закріплення ринку, організація праці спрямована на планування прибутку та розробку механізму стимулювання, підвищення ступеня агресивності конкурентної стратегії підприємства, виникнення системи зв'язків виробничого процесу; на стадії «зрілість» – найвищий рівень розвитку підприємства, найвища продуктивність використання ресурсів, головна ціль – забезпечення стабільності, збереження досягнутого рівня розвитку на найдовший відрізок часу, вибір оптимальної системи стосунків, початок реорганізації основних ланок технологічного процесу та основних підсистем підприємства, тенденція до старіння персоналу: формального та фізичного; на стадії «спад» – головна ціль – забезпечення оновлення всіх функцій підприємства, ріст забезпечується за рахунок колективізму, основне завдання – омолодження.

Отже управління життєвим циклом товару є актуальним питанням.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

2.1. Аналітичний огляд ринку діяльності підприємства

Подальші дослідження випускної кваліфікаційної роботи будуть проведені на базі ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС», ринок підприємства – будівництво житлових і нежитлових приміщень. Ринок нерухомості, повністю відображає тенденції ринку будівництва, почав зменшуватись під час кризи в 2008 році. У 2011-2013 рр. ситуація трохи стабілізувалася, але незабаром ринок знову зіткнувся з падінням. В останні роки в Україні (рис. 2.1) спостерігається значне зростання показників будівництва за рахунок стабілізації національної економіки та нестабільність курсу національної валюти.

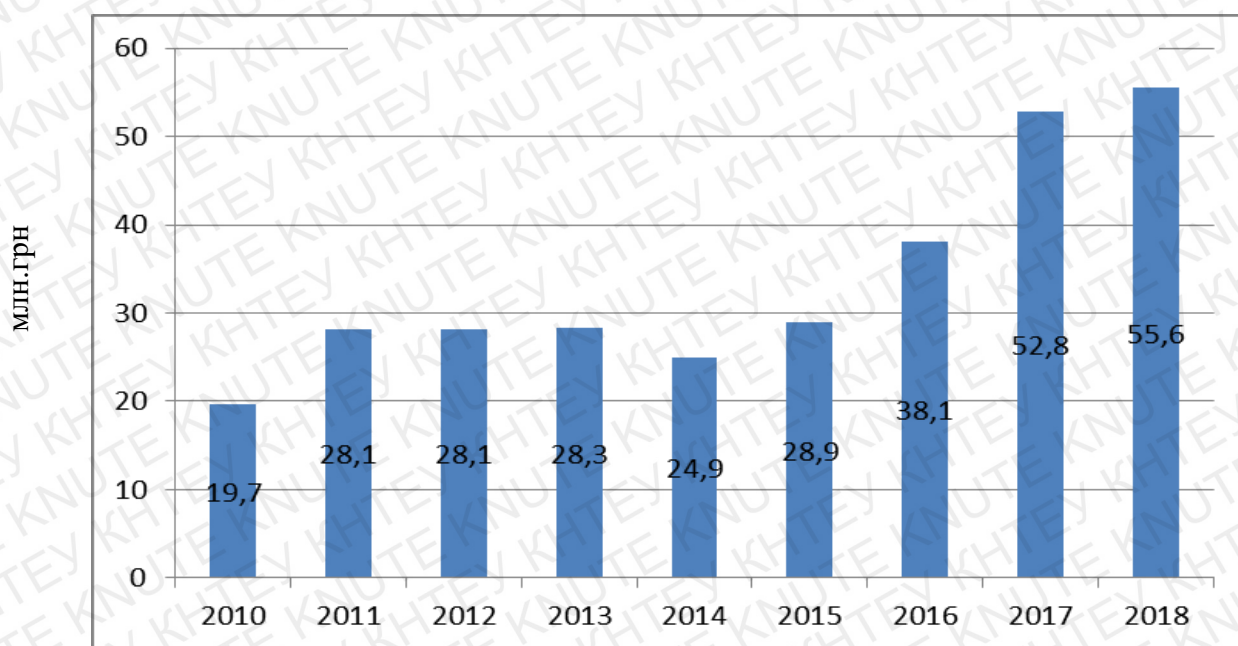


Рис. 2.1. Динаміка ринку будівництва

Джерело: побудовано автором за даними [31]

Київська область, як діловий центр країни, утримує лідируючі позиції за обсягом введених в експлуатацію житлових будинків. Львівська та Одеська області також займають значну частку за обсягом введених в експлуатацію житлових будинків.

Таблиця 2.1

Обсяг виробленої будівельної продукції (виконаних будівельних робіт) за видами¹

(млн.грн)

Рік	Будівництво, всього	Будівлі	У тому числі		Інженерні споруди
			житлові	нежитлові	
2010	42918,1	19659,1	6876,5	12782,6	23259,0
2011	61671,7	26745,4	8137,1	18608,3	34926,3
2012	62937,2	28104,8	8523,0	19581,8	34832,4
2013	58586,2	28257,3	9953,1	18304,2	30328,9
2014	51108,7	24856,5	11292,4	13564,1	26252,2
2015	57515,0	28907,5	13908,8	14998,7	28607,5
2016	73726,9	38106,4	18012,8	20093,6	35620,5
2017	105682,8	52809,6	23730,0	29079,6	52873,2
2018	141213,1	66791,6	29344,8	37446,8	74421,5

¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, за 2014-2018 рр. - також без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.
Джерело: [32]

У січні – червні 2019р. в Україні прийнято в експлуатацію 4911,2 тис.м² загальної площі житлових будівель (нове будівництво), з яких 1411,1 тис.м² (або 28,7% загального обсягу житла) рис. 2.2.

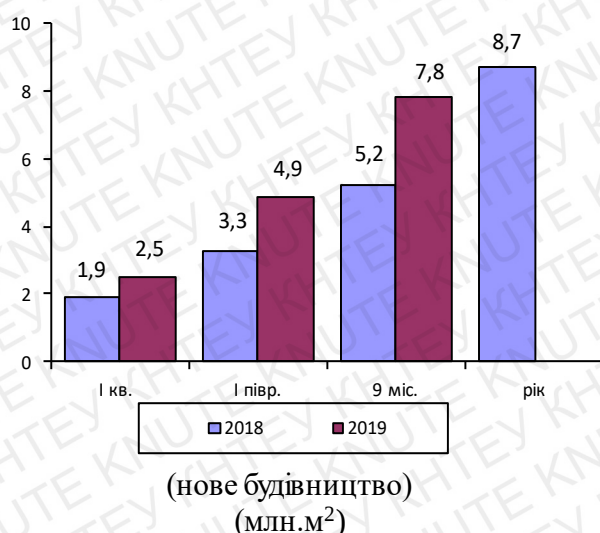


Рис. 2.2 Прийнято в експлуатацію загальної площі нового будівництва

Джерело: побудовано автором за даними [32]

Загальна площа прийнятого в експлуатацію житла в січні–червні 2019р. порівняно з відповідним періодом попереднього року збільшилась на 50,6%

(7,8 млн.м²), при цьому без урахування площі, прийнятої в експлуатацію відповідно до Порядку введення будівель до експлуатації, – на 7,3%.

Обсяг прийнятого в експлуатацію житла у міській місцевості становив 2887,1 тис.м², або 58,8% від загального обсягу, у сільській – 2024,1 тис.м² (41,2%).

Нижче в табл. 2.2 наведено розподіл загальної кількості прийнятих в експлуатацію квартир за видами будинків.

Таблиця 2.2

Розподіл загальної кількості прийнятих в експлуатацію квартир

	Кількість квартир	Загальна площа квартир		Середній розмір квартири, м ² загальної площі
		тис.м ²	% до загального обсягу	
Усього	53258	4909,5	100,0	92,2
будинки одноквартирні	18536	2848,7	58,0	153,7
будинки з двома та більше квартирами	34722	2060,8	42,0	59,4

Джерело: узагальнено автором [32]

У міській місцевості прийнято в експлуатацію 35,4 тис. квартир (66,4% загальної кількості), у сільській – 17,9 тис. квартир (33,6%).

Крім того, у I півріччі 2019р. в країні прийнято в експлуатацію дачні та садові будинки (нове будівництво) загальною площею 369,1 тис.м², з яких 180,9 тис.м² – відповідно до Порядку введення будівель до експлуатації [34]. Загальна площа прийнятих в експлуатацію дачних і садових будинків порівняно із I півріччям 2018р. збільшилась на 89,0%, при цьому без урахування площі, прийнятої в експлуатацію відповідно до Порядку введення будівель до експлуатації, зменшилась на 3,6%.

У цілому загальна площа прийнятих в експлуатацію житлових будівель нового будівництва (включаючи дачні й садові будинки) в січні–червні 2019р. становила 5280,3 тис.м², що порівняно із січнем–червнем 2018р. більше на

52,8%, при цьому без урахування площі, прийнятої в експлуатацію відповідно до Порядку введення будівель до експлуатації [33], – на 6,7%.

Тенденції ринку ремонтів свідчать про його кореляцію з ринком будівництва. На сьогоднішній день ринок будівельного ритейла продовжує зростати. Основною причиною є стрімке збільшення обсягів житлового будівництва та реконструкції, а також розширення асортименту товарів. На рис. 2.3 представлено будівлі та інженерні споруди введені в дію в 2018 році.

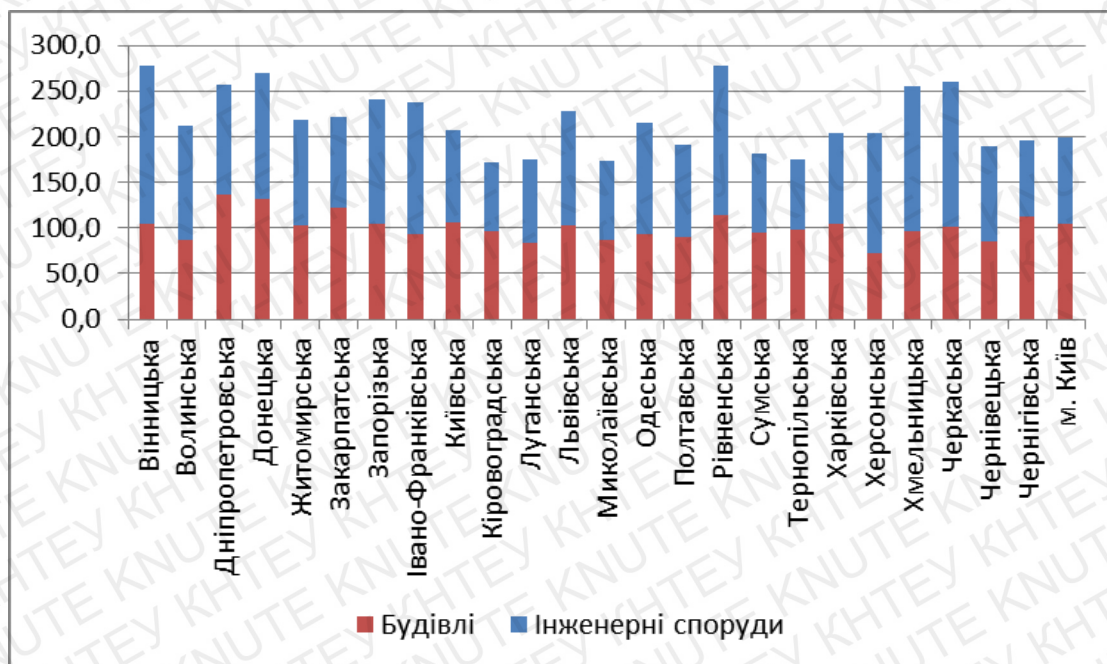


Рис. 2.3. Будівлі та інженерні споруди введені в експлуатацію за областями в 2018 році

Джерело: побудовано автором за даними [31, 32]

Аналізуючі дані рис. 2.3 ми бачимо значну кількість та інженерних споруд введених в експлуатацію в Рівненській, Хмельницькій, Черкаській та Волинській областях. В інших областях переважають будівлі. В цілому Вінницька та Рівненськ області є лідерами у введені в експлуатацію.

Ділові очікування в галузі оптимістичні. Більшість фахівців очікують зростання обсягу будівельних робіт [32]. Згідно з результатами щомісячного аналітичного дослідження «Огляд розвитку будівельної галузі України», за 3 міс. 2019 український ринок будівництва виріс на + 24%, а ринок будматеріалів

— на + 16% в порівнянні з аналогічним періодом 2018 року. Загальна тенденція ринку — фаза активізації зростання ринку будіндустрії України та, за попереднім прогнозом, перехід в новий цикл зростання.

Відтак, за даними Держстату [32], за підсумками січня-травня 2019 року у порівнянні з аналогічним періодом минулого року індекс будівельної продукції склав 126,3%. Індекс будівництва інженерних споруд становив 140,6%, житлових будівель – 97,3%, нежитлових – 136,2% [31].

При цьому, нове будівництво, реконструкція та технічне переоснащення становили 78,8% від загального обсягу виконаних робіт. Капітальний та поточний ремонт – 12,8% та 8,4% відповідно.

Будівлі та інженерні споруди – майже порівну, відповідно 49,6 та 50,4%. Найбільша активність – нежитлові будівлі (27%), на другому місці комплексні промислові споруди (25,6%), на третьому – житлові будівлі (22,6% з усіх будівельних робіт). Трубопроводи, комунікації та лінії електропередачі – 10,9%, транспортні споруди – лише 9,9%.

2.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства на сучасному етапі життєвого циклу

ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» – суб'єкт господарювання, статутний капітал якого поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом товариства. ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» є різновидом господарських товариств, яке здійснює свою діяльність з 2007 року.

Протягом 11 років, що пройшли з дня заснування, підприємство набуло багатий досвід роботи у сфері будівництва та ремонту, створивши свої традиції і зарекомендувавши себе як надійний і добросовісний партнер.

Маючи в своєму розпорядженні високий виробничий і кадровий потенціал, підприємство спрямовує свій основний курс на надання

конкурентоспроможних послуг, бездоганної продукції і максимальне задоволення потреб замовників та споживачів.

Головне завдання підприємства – створити споживчу цінність, що відповідає очікуванням замовників. У цьому напрямку зосереджена більша частина зусиль підприємства.

Основними напрямками діяльності – надання повного циклу ремонтно-будівельних послуг: будівництво й проектування житлових, виробничих та адміністративних приміщень; комплексний ремонт і реконструкція; дизайн інтер'єрів, екстер'єрів.

Всі види послуг, що надає підприємство, виконують професіонали вузької спеціалізації. Маючи гнучку систему управління, у найкоротший термін організовується робота на будь-якому будівельному об'єкті житлового, адміністративного або промислового призначення без виселення.

Вартість усіх видів робіт з ремонту та будівництва зрозуміла й чітко обґрунтована. У кошторисі, написаному доступною мовою, викладено – за що саме платить замовник, і по якому тарифу (Додаток Б). Постійна робота над ціноутворенням дозволяє стримувати стрімко зростаючі ціни на будівельні послуги. Підприємство пропонує клієнтам послуги й будівельні матеріали незмінної якості, а ціни нижче за середні.

Особистий час клієнтів – саме кошовне для підприємства. Одним з основних завдань виконробів, інженерів й архітекторів є оптимізація тривалості виконання робіт та економія часу замовника. ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» будує цілий рік. Замовники не змушені виїжджати з офісу на час ремонту, тому що підприємство проводить всі ремонтні роботи без виселення із приміщень. ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» гарантує інженерний та авторський нагляд за якісним виконанням всіх робіт і на кожному етапі.

Підприємство надає достовірні й вичерпні відповіді на всі питання, що цікавлять замовників. ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» надає клієнтам останню інформацію про технології й новинки в галузі будівництва, допомагає спланувати витрати. Кошториси підприємства якісно відрізняються від

кошторисів конкурентів за деталізацією (Додаток В). При порівняльному аналізі клієнти переконуються, що підприємство ніколи нічого навмисно не упускає, не округлює й не узагальнює. За роки роботи «БК Київградосервіс» створило імідж відкритого підприємства.

Згуртований колектив, що складається з понад 100 висококваліфікованих фахівців, виконує повний цикл промислового і цивільного будівництва, починаючи з відведення земельної ділянки, розробки документації, організації і виконання будівельних процесів, та закінчуючи управлінням і продажем житлової та комерційної нерухомості.

Підприємство постійно стежить за розвитком і підвищенням кваліфікації своїх фахівців: відвідування семінарів, виставок, здача кваліфікаційних державних іспитів. Інженери й виконроби, використовуючи свої знання й навички, допоможуть витратити мінімум часу на втілення усіх ідей клієнтів, пропонуючи вибір необхідних технологій і матеріалів. Проведення будівельних робіт за правилами, з використанням нових технологій, дотриманням послідовності й строків виконання різних технологічних циклів, гарантують якісне й надійне виконання всіх етапів ремонту й будівництва.

Третє тисячоріччя диктує нові умови роботи й життя. І саме сучасні будівельні технології дозволяють архітекторам, будівельникам і дизайнерам забезпечити нові концептуальні рішення, що дають іншу якість життя, комфорту й естетики. Всі співробітники, починаючи з високих посад до різноробочих, проходять тестування, що надає замовникам висококваліфікованих професіоналів, що реалізують самі амбіційні проекти замовників.

Інженери, будівельники ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» – люди, що випереджають свій час. Вони використовують сучасні будівельні технології, відкриті для нових ідей. Відносна свобода вибору і дій, заохочення за виконану роботу, допомагають зменшити плинність кадрів. У підсумку, кожна людина на підприємстві обіймає посаду, що їй відповідає й робить роботу, яка подобається. Головною метою підприємства в даний час є отримання

максимального прибутку, а товарообіг виступає як найважливіша і необхідна умова, без якого не може бути досягнута ця мета. Оскільки ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» отримує певну суму доходу з кожної гривні реалізованих товарів, то завдання максимізації прибутку викликає необхідність постійного збільшення обсягу товарообігу як основного чинника зростання доходів і прибутку, відносного зниження витрат обігу і витрат на оплату праці.

Для детального аналізу діяльності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» проаналізуємо основні показники роботи підприємства, які отримано з фінансової звітності представленої в додатку Б.

Основні показники діяльності підприємства наведено в табл. 2.2. Як свідчать дані табл. 2.2, у 2016 - 2018 рр. спостерігалось коливання обсягів діяльності. Всі показники мають негативну тенденцію. Обсяг активів підприємства постійно скорочувався. У 2016-2018 роках він зменшився на 50,11%. Власний капітал скоротився на 95,89%. Позиковий капітал на 95,63% – це позитивна тенденція. Питома вага власного капіталу зменшилася на 72,6 %, що є негативним для підприємства. Чисельність персоналу скоротилась на 57 осіб, це більше третини співробітників, що призвело і до скорочення оплата праці на понад 10%. Собівартість реалізованої продукції зросла приблизно на 126%. Доходи зросли на 5779,1 тис. грн, а чистий прибуток на 14458 тис. грн. Загальна тенденція основних показників діяльності свідчить про наявність проблем на підприємстві. Основними проблемами підприємства є зниження конкурентоспроможності підприємства на ринку, зниження платоспроможності населення. Для більш кращого аналізу стану підприємства проаналізуємо показники ліквідності (табл. 2.3), ділової активності (табл. 2.4) та рентабельності (табл. 2.5), формули для розрахунку наведено в (Додатку Д).

За результатами аналізу табл. 2.3 можна зробити висновок, що значення коефіцієнту покриття покращуються з року в рік, так само як і показники коефіцієнту швидкої ліквідності понад 1 пункт.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «БК Київградосервіс» за 2016 -2018 рр

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення					
				2017/ 2016		2018/ 2017		2018/ 2016	
				абс	відн,%	абс	відн,%	абс	відн,%
Активи, тис.грн.	645	539	968,2	-106	-16,43	429,2	79,63	323,2	50,11
Власний капітал, тис.грн.	199183	266,1	8192,9	-198917	-99,87	7926,8	2978,88	-190990	-95,89
Позиковий капітал, тис.грн.	97053	1192,7	4239,1	-95860,3	-98,77	3046,4	255,42	-92813,9	-95,63
Питома вага власного капіталу, %	3088,10	49,37	846,20	-3038,73	-98,40	796,83	1614,02	-2241,90	-72,60
Питома вага позикового капіталу, %	15046,98	221,28	437,83	-14825,7	-98,53	216,55	97,86	-14609,1	-97,09
Короткострокові зобов'язання, тис.грн.	0	29,2	148,9	29,2	0,00	119,7	409,93	148,9	0,00
Питома вага короткострокових зобов'язань у позиковому капіталі, %	0,00	5,42	15,38	5,41744	0,00	9,961614	183,88	15,37905	0,00
Чисельність персоналу, осіб	171	748	114	577	337,43	-634	-84,76	-57	-33,33
Оплата праці, тис.грн.	8546	9101	7666	555	6,49	-1435	-15,77	-880	-10,30
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	282,3	6305,8	6394,2	6023,5	2133,72	88,4	1,40	6111,9	126,32
Доходи, тис.грн.	163	5522,6	5942,1	5359,6	3288,10	419,5	7,60	5779,1	3545,46
Чистий прибуток, тис.грн.	282,3	6656,9	14741	6374,6	2258,09	8084,1	121,44	14458,7	453,69

Джерело: розраховано основі фінансової звітності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» (Додаток Г)

Два інших показники мають обернену тенденцію.

Аналіз показників ділової активності представлений в табл. 2.4 не мають єдиного напрямку змін.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ТОВ БК «КИЇВГРАДСЕРВІС»

Показник	Норматив	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення		
					2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Коефіцієнт покриття	>1 (1,5-2,5)	3,70	3,66	5,02	-0,05	1,37	1,32
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,6	2,92	2,82	4,14	-0,10	1,32	1,22
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>(0,2-0,3)	95,90	0,00	0,00	-95,90	0,00	-95,90
Чистий оборотний капітал	>0	73170	0	0	-73170	0	-73170

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «БК КИЇВГРАДСЕРВІС» (Додаток Г)

Ліквідність – передбачає безперешкодне перетворення майна в кошти платежу. Чим менше час, необхідний для перетворення окремого виду активів, тим вища його ліквідність. Дані показники перевищують нормативні показники, а отже підприємство – ліквідне.

Таблиця 2.4

Показники ділової активності ТОВ БК «КИЇВГРАДСЕРВІС»

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення		
				2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Коефіцієнт оборотності активів	0,38	0,42	0,41	0,04	-0,02	0,03
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,48	0,53	0,53	0,05	0,00	0,05
Коефіцієнт оборотності запасів	2,27	2,32	3,00	0,05	0,68	0,73
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,06	1,11	0,87	-0,95	-0,24	-1,20
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	22,62	4,63	1,16	-17,98	-3,48	-21,46
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,85	31,48	29,05	29,62	-2,43	27,20

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «БК КИЇВГРАДСЕРВІС» (Додаток Г)

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ТОВ БК «КИЇВГРАДСЕРВІС»

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017/2016	2018/2017	2018/2017
Рентабельність активів, %	15,0	12,9	12,6	-2,1	-0,3	-2,4
Рентабельність власного капіталу, %	0,01	71,89	2,59	71,9	-69,3	2,6
Рентабельність продукції %	6,63	3,46	3,57	-3,2	0,1	-3,1

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «БК КИЇВГРАДСЕРВІС» (Додаток Г)

Коефіцієнт оборотності активів збільшився в 2017 році і знов скоротився в 2018 році, коефіцієнт оборотності оборотних активів також збільшився в 2017 році і залишився на тому самому рівні в 2018 році. Коефіцієнт оборотності запасів має тенденцію до зростання. Коефіцієнт оборотності основних засобів та коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості скорочуються протягом двох останніх років. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості дещо скоротився в 2017 року на 2,43 пункти, але знов зріс в 2018 році.

Фінансові показники підприємства змінюються в залежності від стадії життєвого циклу. Підприємство вважається молодим і характеризується низькими дивідендними виплатами і високим зростанням продажів. На стадії зрілості підприємство вважається дорослим. У цей період спостерігаються середні дивідендні виплати і зростання продажів. На етапі стагнації підприємство перетворюється в «Старе» з високими дивідендними виплатами, але низьким ростом продажів.

На початковій стадії розвитку найбільшу частку в загальному потоці грошових коштів займають інвестиційні кошти. В стадії стабільності вони стають мінімальними і починають рости на стадії занепаду. Грошовий потік від фінансової діяльності досягає найбільших значень на завершальному етапі стадії «Зростання» і в стадії «Спад».

Грошовий потік від операційної діяльності спостерігається максимальним на стадії «Зростання» перед самим початком переходу підприємства в стадію

«Зрілість». Аналізуючи чистий потік грошових коштів (Net Cash Flow) можна зробити висновок, що максимальних значень він досягає на початку етапу «Зрілість».

У табл. 2.6 представлені основні показники ефективності діяльності підприємства в залежності від стадії життєвого циклу

Таблиця 2.6

**Основні показники ефективності в залежності від стадії
життєвого циклу ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»**

Етапи життєвого циклу	Показники					
	Платоспроможність і ліквідність	Фінансова стійкість	Рентабельність	Ринкова вартість	Ризикованість	Ринкова активність
Зародження					+	+
Зростання			+	+		+
Зрілість	+	+	+	+		+
Спад					+	+
Відродження		+	+	+		

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» (Додаток Г)

Показники рентабельності у ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» скорочуються в 2017 та 2018 роках. Узагальнюючи аналіз можна зробити висновок, що підприємство знаходиться на стадії «спад», тому що на даний момент ризикованість досить висока, конкурентоспроможність навпаки. Фінансові показники не мають чітко визначених тенденцій.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

3.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення управління на підприємстві з врахуванням етапу життєвого циклу

ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС», відповідно до проведеного у розділі 2 аналізу, знаходиться на стадії «спад» через тенденцію зниження основних фінансових показників діяльності підприємства, а отже потребує розробки напрямів вдосконалення управління саме на цьому етапі. На сучасному етапі життєвого циклу підприємства повинні бути забезпечення ліквідності і платоспроможності підприємства, на підставі оптимального поєднання власних і залучених джерел фінансування; отримання прибутку і забезпечення відповідного рівня рентабельності, достатнього для задоволення всіх своїх потреб при здійсненні основної і фінансової діяльності.

Існує ряд заходів, які варто застосовувати для покращення платоспроможності даного підприємства, проте їх реалізація займає чимало часу:

1. Збільшення розміру статутного капіталу. Даний процес тривалий за часом і нерідко супроводжується значними витратами.
2. Одержання короткострокової позики на поповнення оборотних активів, але тут існує умовність: якщо отримана позика носить цільовий характер, то поліпшення платоспроможності за формальними критеріями насправді є фіктивним.
3. Впровадження нових форм і методів управління.
4. Конверсія, перехід на реалізацію нової продукції, з іншими якісними характеристиками.
5. Підвищення ефективності маркетингу та збуту.

Політика покращення показників платоспроможності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» у контексті напрямів вдосконалення управління підприємства при переході з етапу «спад» до етапу «відродження» та потребує організації стратегічного управління фінансовою стійкістю.

Стратегічно зміцнення рівня платоспроможності підприємства передбачає:

- Усунення неплатоспроможності підприємства.
- Відновлення фінансової стійкості підприємства.

Тактично усунення неплатоспроможності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» передбачає:

1. Зменшення суми поточних зовнішніх фінансових зобов'язань підприємства.
2. Зменшення суми поточних внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства.

Запропоновані заходи можуть бути реалізовані за рахунок скорочення дебіторської заборгованості. На підприємстві доцільно зменшувати частку поточних зобов'язань шляхом зменшення кредитів банків, що дозволить зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування, а також дозволить зменшити витрати пов'язані із обслуговуванням цих зобов'язань. Зменшення кількості кредитів можливе за рахунок вкладання отриманих прибутків у розвиток підприємства. Розглянемо вплив поточних зобов'язань на показники фінансової стійкості у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Прогноз показників у разі зменшення розміру поточних зобов'язань

2016 – 2020 рр

Поточні зобов'язання	Коефіцієнт фінансової незалежності	Коефіцієнт фінансової залежності
27053	0,52	1,92
26556	0,52	1,92
14892	0,52	1,91
12297	0,53	1,90
12291	0,53	1,88

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» (Додаток Г)

Розахунок представлено в Додатку Ж. З отриманих результатів зрозуміло, що зменшення поточних зобов'язань буде позитивно впливати на фінансово-господарську діяльність підприємства. Зокрема у разі зменшення поточних зобов'язань із 27053 тис. грн. до 12291 тис. грн. коефіцієнт фінансової незалежності збільшиться до 0,53, коефіцієнт фінансової залежності до 1,88, а коефіцієнт адекватності капіталу до 2,15 розраховані за прогностичними показниками.

Така зміна дозволить підприємству зменшити свою залежність від зовнішніх джерел фінансування, а значить і зменшити свої витрати пов'язані із утриманням зобов'язань.

З метою подолання фінансової нестійкості підприємств та зміцнення конкурентоспроможності доцільним є використання комплексного підходу до вдосконалення управління фінансами, основною спрямованістю якого є у короткостроковій перспективі — усунення проявів неплатоспроможності у разі втрати конкурентних переваг; у середньостроковій — усунення причин, що генерують неплатоспроможність та адаптація до умов діяльності в конкурентному середовищі; у довгостроковій — забезпечення фінансової стійкості підприємства до впливу зовнішніх факторів конкурентного середовища.

Фінансова стійкість пов'язана зі структурою капіталу, тобто раціональна структура капіталу забезпечує підприємству фінансову стійкість, підвищує рентабельність власних коштів, платоспроможність підприємства, що веде до підвищення його конкурентоздатності.

Процес оптимізації ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» передбачає встановлення цільової структури капіталу, під якою розуміється співвідношення власних та позикових фінансових коштів підприємства, що дозволяє повною мірою забезпечити досягнення вибраного критерію її оптимізації.

Умовою підтримання ефективного економічного розвитку ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» є здатність підприємства пристосовуватися до змін

внутрішнього й зовнішнього середовища, не втрачаючи водночас фінансової стійкості. При цьому підприємству необхідно володіти оптимальною структурою фінансових ресурсів і в разі потреби залучати позикові кошти. Незважаючи на те, що позикові кошти через певний термін треба повертати зі сплатою відсотків, більшість підприємств намагаються їх залучати. Адже в розвинених країнах відсоток підприємницького прибутку вищий за позиковий відсоток. Однак у сучасних економічних умовах України до початку залучення позикових коштів слід порівнювати позиковий відсоток із відсотком підприємницького прибутку, оскільки, як свідчить практика, не завжди залучення позикового капіталу є ефективним.

Рівень ефективності підприємства залежить від вибору схеми фінансування, яка залежить від особливостей використання як власного, так і позикового капіталу.

Згідно проведеного аналізу в другому розділі та прогнозних показників в табл. 3.1 для ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» характерна велика частка позикового капіталу та тенденція зниження рівня власного капіталу.

Оптимальну структуру капіталу підприємства можна формувати, виходячи з цілей, які планується досягти у процесі оптимізації. Основними з них можуть бути:

- максимізація рівня фінансової рентабельності;
- мінімізація вартості капіталу;
- мінімізація рівня фінансових ризиків.

Оптимізація структури капіталу за критерієм мінімізації рівня фінансових ризиків пов'язана з процесом вибору джерел фінансування різних складових активів підприємства.

Правильне співвідношення між власними і залученими коштами відіграє важливу роль у зміцненні економічної безпеки підприємства. З цією метою обчислюється коефіцієнт фінансової незалежності. Перевищення власних коштів над позиковими свідчить про те, що підприємство є фінансово стійким і відносно незалежним від зовнішніх джерел фінансування.

Для підприємства ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» притаманна тенденція збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Тому потрібно вжити заходів для зменшення обсягу позикового капіталу за рахунок отриманого прибутку від попереднього заходу, не порушуючи при цьому економічної рентабельності та покращуючи ефект фінансового левериджу ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС».

З метою впровадження зазначених заходів вважається за доцільне також провести певні зміни в штатному розписі ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС». У цьому контексті, з метою удосконалення системи антикризового правління пропонується створити комісію з антикризового управління та відділ автоматизованої системи управління, а також розробити документацію, яка регламентуватиме їх діяльність (Додаток 3), а саме:

- План заходів з розвитку антикризового управління;
- Положення про комісію з антикризового управління;
- Положення про фінансовий контролінг;
- Положення про систему автоматизації у фінансовому контролінгу.

План заходів з розвитку антикризового управління в ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» відображає послідовність тих заходів, які необхідно впровадити в практиці управління ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» наведений таблиці 3.2.

Контролінг – система управління, що поєднує в собі елементи планування, обліку, контролю та аналізу діяльності підприємства, а також системи підтримки прийняття управлінських рішень, чи управлінської інформаційної системи. Поєднання контролінгу зі стратегічним управлінням (стратегічний контролінг) є зручним інструментом, що дозволяє ефективно погоджувати стратегічні та оперативні плани, облікову інформацію.

Таблиця 3.2

**План напрямів вдосконалення управління на
ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» на 2020 рік**

№	Захід	Очікуваний результат	Термін виконання	Відповідальний
1.	Додавання функцій антикризового управління в функціональні обов'язки виконус заступник директора	Координація антикризового напрямки	Січень 2020	Директор
2.	Створення комісії з антикризового управління	Виконання функцій антикризового управління	Лютий-березень 2020 р.	Заступник директора
3.	Розробка положення про комісію з антикризового управління	Упорядкування та націлювання діяльності комісії	1 лютого - 15 лютого 2020 р.	Виконавчий директор
4.	Розробка положення про фінансовий контролінг	Упорядкування діяльності з фінансового контролінгу	1 лютого – 15 лютого 2020 р.	Начальник фінансового відділу
5.	Створення відділу автоматизованої системи управління	Виконання функцій автоматизації фінансової інформації	Лютий-березень 2020 р.	Виконавчий директор, начальник фінансового відділу
3.	Розробка положення про відділ автоматизованої системи управління	Упорядкування автоматизації інформації	Лютий-березень 2020 р.	Виконавчий директор, начальник фінансового відділу

Джерело: розроблено за даними ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Розроблений проект положення про фінансовий контролінг ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» наведений в додатку 3.

Кожному з видів контролінгу повинна відповідати певна його сфера і періодичність здійснення його функцій.

У табл. 3.3 наведені основні характеристики окремих видів фінансового контролінгу на підприємстві.

Таблиця 3.3

Характеристика окремих видів фінансового контролінгу на підприємстві

Види фінансового контролінгу	Основна сфера контролінгу	Основний контрольний період
1.Стратегічний контролінг	Контроль фінансової стратегії та її цільових показників	Квартал; рік
2. Поточний контролінг	Контроль поточних фінансових планів	Місяць; квартал
3.Оперативний контролінг	Контроль бюджетів	Тиждень; декада; місяць

Джерело: узагальнено основні дані ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

В даний час найбільш значущими для діяльності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» є наступні показники: прибуток, виручка, витрати підприємства в цілому і витрати по підрозділах окремо.

В якості зразка представляємо табл. 3.4, де показані ранги (значимість) контрольованих показників для фінансового контролінгу.

Кожному заданому контрольованому показнику відповідає стандарт (кількісний або відносний). Кількісні стандарти можуть носити стабільний або рухомий характер.

Система моніторингу ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» коригується головним бухгалтером при зміні цілей фінансового контролінгу та контрольованих показників.

Таблиця 3.4

Система контрольованих показників фінансового контролінгу в ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Показник	Ранг
Прибуток	3
Виручка	4
Витрати підприємства	1
Витрати кожного підрозділу	2

Джерело: побудовано за результатами опитування

Опитування проводилось в межах ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» серед керівників Ранги виставлені в порядку вагомості їх для підприємства та керівництва. Форма звіту, яка може формуватися щомісячно та щоквартально по підприємству в цілому, представлена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Форма контрольного звіту показників фінансового контролінгу в
ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»**

Показник	План	Факт ичне	Відхилення		Характеристика відхилення			Причини	Підрозділ
			абсол.	%	позитивне	негативне. допустиме	негативне критичне		
						10-15%	20% і більше		

Джерело: розроблено за даними ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Дана форма звіту включає всі необхідні дані для моніторингу у фінансовому контролінгу ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС». Оперативна інформація, яка надходить з даного звіту, дозволяє вчасно розгледіти відхилення і вжити заходів щодо їх усунення.

Система дій по роботі з відхиленнями у ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» полягає в трьох алгоритмах, представлених в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Система алгоритмів дій з усунення відхилень напрямів вдосконалення
управління ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»**

Категорія відхилення	Зміст рішення		Терміновість виконання
позитивне	Нічого не робити		
негативне допустиме	Усунути відхилення	Змінити систему планових або нормативних показників	Терміново
негативне критичне			Дуже терміново

Джерело: побудовано автором

Розроблені форми контролю та система алгоритмів дозволить підприємству вчасно реагувати на негативні події, але й зупинити розвиток стадії «спад» ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС». Постійне використання даного алгоритму допоможе вивести підприємство на стадію «відродження».

3.2. Ефективність запропонованих заходів вдосконалення управління на підприємстві при зміні етапу життєвого циклу

Як було зазначено раніше п.3.1 при переході на етап «відродження» підприємству важливо покращення фінансових показників. Для досягнення найвищої фінансової стійкості ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» та покращення фінансового стану рекомендується комплексно вжити таких заходів:

- досягнення оптимального обсягу позикового капіталу;
- зменшення розміру поточних зобов'язань;
- створення комісії з антикризового управління;
- створення відділу автоматизованої системи управління.

Такі заходи позитивно вплинуть на абсолютні показники фінансової стійкості ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Економічні результати проектних рішень (вплив заходів на абсолютні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» *

№ з/п	Показники економічного зростання	Фактична величина показників, (тис.грн.) за 2018 рік	Зміна показників у результаті впровадження проектних рішень (+ збільшення, - зменшення)	Планова величина показників, од.виміру.	Приріст / зниження, %	Суть заходу
1	Валюта балансу	8682,1	2705,3	11387,4	17,61	Подолання збитковості шляхом здачі в оренду не використовуваних основних засобів; Досягнення оптимального обсягу позикового капіталу
2	Власний капітал	8192,9	1796,9	9989,8	21,93	
3	Статутний капітал	24	0	24	-	

Джерело: розраховано автором за даними підприємства (Додаток Г)

На основі абсолютних показників фінансової діяльності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС», які враховують зміни викликані рекомендаційними заходами, обчислимо планові відносні показники фінансової стійкості та фінансово-господарської діяльності підприємства (табл. 3.8). Для розрахунку скористаємось формулами аналітичної частини.

Таблиця 3.8

**Економічні результати проектних рішень
(вплив заходів на відносні показники фінансово-господарської діяльності
ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»)**

№ з/п	Показники економічного зростання	Фактична величина показників, (тис.грн.) 2018 рік	Зміна показників у результаті впровадження проектних рішень (+ збільшення, - зменшення)	Планова величина показників, од.виміру.	Приріст / зниження, %	Суть заходу
1	Коефіцієнт автономії	0,52	+0,049	0,569	+28,43	Зменшення розміру поточних зобов'язань; Подолання збитковості шляхом здачі в оренду не використовуваних основних засобів; Досягнення оптимального обсягу позикового капіталу
2	Коефіцієнт фінансової залежності	1,93	-0,47	1,46	-21,33	
3	Коефіцієнт співвідношення зобов'язань і власного капіталу	0,69	-0,22	0,47	-31,88	

Джерело: розраховано на основі даних табл. 3.7

Отже, в результаті запропонованих заходів значно зросла фінансова стійкість підприємства. Структура капіталу є наближеною до оптимальної.

Отже, виконавши запропоновані заходи, ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» усуне не тільки негативні тенденції фінансової стійкості, а й інші – результатів фінансово-господарської діяльності. Фінансова

політика підприємства буде спрямована на отримання без залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Розроблене Положення про фінансовий контролінг підвищить ефективність діяльності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» з вдосконалення управління, тому що сприяє посиленню контролю на значущих моментах фінансової діяльності, оперативного виявлення відхилень і прийняття ефективних управлінських рішень.

Отже, на рис.3.2. представлені досягнення ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» при впровадженні системи контролінгу.

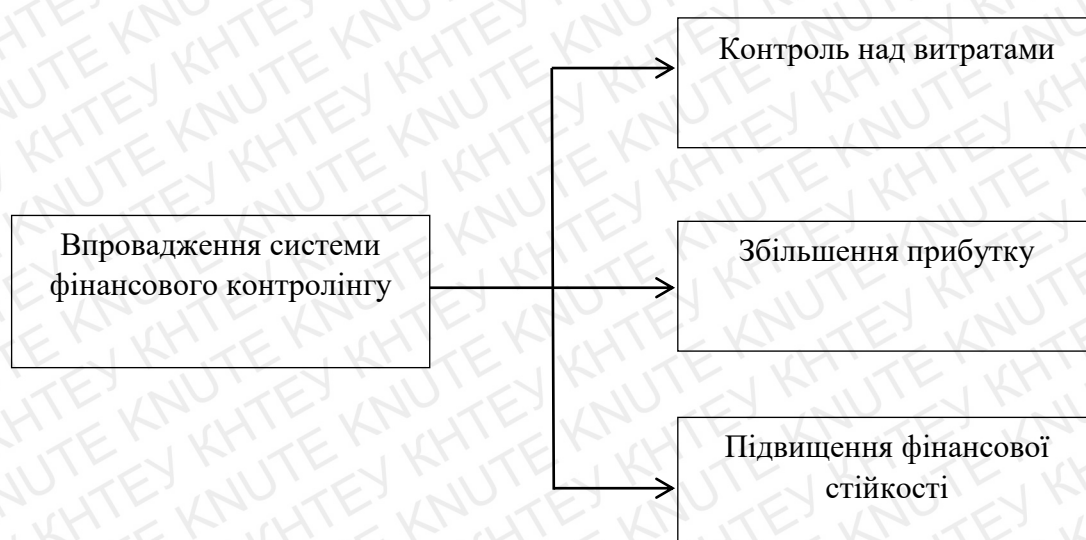


Рис.3.2. Результати впровадження системи контролінгу
ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Джерело: побудовано автором

Як видно з рис. 3.2, впровадження системи контролінгу в найближчому майбутньому дозволить ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» забезпечити контроль над витратами, збільшити прибуток, а значить, посилити фінансову стійкість підприємства.

Впровадження на підприємстві системи фінансового контролінгу дозволяє істотно підвищити ефективність всього процесу планування його фінансової діяльності.

Трудомісткість обробки деталізованої інформації по центрах витрат величезна, в ручній її обробити складно; економісти відразу вимагають автоматизувати їх працю, так як для них робота в системі контролінгу – це велике додаткове навантаження – навіть у тому випадку, якщо збір планової і фактичної інформації відбувається раз на місяць. Якщо прийняти рішення про збір фактичної інформації кілька разів на тиждень, то підрозділ фізично не встигнуть обробити і надати інформацію, і головний бухгалтер не буде встигати зводити всі дані по підприємству. Тому якщо автоматизується обробка проводок і сальдо по рахунках, або нарахування амортизації, або розрахунок заробітної плати, точно також доцільно автоматизувати і контролінгову роботу. Це обумовлюється необхідністю автоматизації реалізації функцій управління на базі впровадження в практику автоматизованих робочих місць лічильно-аналітичних працівників, працівників апарату на основі застосування сучасних інформаційних технологій і технічних засобів.

Таким чином, впровадження положення про фінансовий контролінг передбачає в якості інструменту з фінансового оздоровлення ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» запровадження штатної одиниці – відділу автоматизованої системи управління і відповідно розробку ще одного внутрішнього документа – положення про відділ автоматизованої системи управління.

Введення штатного відділу – відділу автоматизованої системи управління та Положення про даний відділ в аспекті фінансового оздоровлення ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» сприятиме створенню та розвитку інтегрованої системи автоматизації, що забезпечує охоплення всіх ділянок планування, відобразити її (його, їх) в оперативному, податковому та бухгалтерському обліку.

Витрати при введенні даного відділу будуть полягати в наборі працівників і придбанні та використанні програмного пакета, що в сумі є незначними витратами – однак вони дозволять автоматизувати процес

фінансового контролінгу в ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС», тим самим, вплинути на його якість і ефективність.

Таким чином, положення про відділ автоматизованої системи управління ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» дозволяє через регламентовану систему автоматизації у фінансовому контролінгу:

- пов'язати бюджетне управління, оперативне планування і облік в одну інформаційну систему;
- оперативність надання даних;
- вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в системі фінансового контролінгу.

Для визначення ефективності дії маркетингових заходів на діяльність компанії повернемося до аналізу ситуації ухвалення рішення клієнтом про покупку.

В табл. 3.9 представлені прогнозованої реакції споживачів і динаміки цих чинників до і після виготовлення і розповсюдження вище приведених безкоштовних зразків. Таблиця прогнозованих відповідей складена на підставі системи експертних оцінок співробітників відділу продажів компанії.

Таблиця 3.9

**Вплив запропонованих заходів на показники ринкового рейтингу
ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»**

Групи показників	До впровадження	Після впровадження
Орієнтація всієї діяльності на клієнта	3,83	4,91
Режим роботи підприємства	4,95	4,95
Місце розташування офісу	4,85	4,85
Устаткування кімнати для відвідувачів	4,60	4,96
Наявність і якість безкоштовних зразків	2,36	4,88
Наявність прайс-листів	1,32	4,92
Повнота послуг, що надаються	4,87	4,87
Рівень кваліфікації персоналу	4,20	4,91
Знання потреб клієнта	4,85	4,85
Знання конкурентів	4,70	4,70
Техніка ведення переговорів	4,95	4,95
Терміни надання розрахунків	4,23	4,88
Рівень технологічних знань	4,12	4,96
Знання власного устаткування	4,02	4,95
Рівень економічної підготовки	3,20	4,97
Правильність оформлення документації	3,56	4,99

Джерело: розраховано автором

На підставі планованого зростання показників двох чинників проведемо перерахунок ринкового рейтингу ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС». Вага чинника взята на підставі анкетування клієнтів компанії співробітниками відділу продажів компанії. Результати занесемо до табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Зміна ринкового рейтингу компанії по основних споживчих характеристиках

Рейтинговий чинник	Вага чинника	Первинне значення	Розрахункове значення
Якість	1,23	4,55	4,55
Дотримання термінів	2,77	4,05	4,05
Прийнятні ціни	3,69	3,65	3,65
Орієнтація всієї діяльності на клієнта	5,70	3,83	4,91
Сучасне устаткування	4,52	4,57	4,57
Кваліфікація персоналу	5,61	4,20	4,91
Підсумковий рейтинг		5,46	6,03

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Аналіз даних з таблиці 3.10 дозволяє зробити наступний висновок: впровадження запропонованих заходів дозволяє підвищити рейтинг лідерства компанії на 57 пунктів або на 10,4%.

Слід чекати, що при незмінності впливу решти всіх чинників, це підвищення рейтингу позитивно позначиться на збільшенні ринкової частки підприємства і валового річного доходу.

Треба зауважити, що заходи, включені до плану з розвитку управління ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС», вимагають структурно-функціональних змін в організаційній структурі ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» (рис.3.3).

На рис.3.3. представлена оновлена організаційна структура ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» у зв'язку з введенням комісії з антикризового управління та відділу автоматизованої системи.



Рис. 3.4. Проект організаційної структури ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

Дані пропозиції дозволять підвищити ефективність процесу управління підприємства на стадії спаду та вивести підприємство на стадію відродження, а саме: забезпечити контроль над витратами, збільшити прибуток, посилити фінансову стійкість підприємства, якісно поліпшити процес антикризового управління.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Під час виконання випускної кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні аспекти категорійного апарату «життєвий цикл» підприємства, проведено детальний аналіз фінансового стану ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС».

Випускна кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, в кожному з яких висвітленні певні питання які стосуються досліджуваного об'єкта.

У першому розділі визначено сутність життєвого циклу підприємства, а саме, що життєвий цикл – це сукупність стадій, які проходить підприємство в перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування. У роботі було визначено основні етапи життєвого циклу: зародження, зростання, зрілість, спад, відродження або смерть. Сучасні підходи до управління підприємством на різних етапах життєвого циклу визначаються наявністю проблем на тому чи іншому етапі розвитку. Кожному етапу розвитку притаманні характерні організаційні проблеми, які були проаналізовані у роботі.

У другому розділі було виконано аналітичний огляд ринку діяльності підприємства. ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» працює на ринку – будівництва. Ринок будівництва та нерухомості має дуже нестійкі характеристики. Ринок будівництва залежить від законодавчої бази, економічної ситуації в країні в цілому та від купівельної спроможності громадян.

Також було проведено оцінку ефективності діяльності підприємства. Надано загальну характеристику ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС», охарактеризовано господарську діяльність підприємства. На основі бухгалтерської звітності (баланс та звіт про фінансові результати) проведено аналіз активу та пасиву балансу, здійснена оцінка фінансового стану

підприємства з метою оцінки загального стану самого підприємства. Також на основі фінансового аналізу визначено стадію життєвого циклу ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» для подальшої розробки заходів з покращення системи управління.

Аналіз діяльності свідчить що у 2016 - 2018 рр. спостерігалось коливання обсягів діяльності. Всі показники мають нестійку тенденцію. Обсяг активів підприємства постійно скорочувався. Загальна тенденція основних показників діяльності свідчить про наявність проблем на підприємстві а саме зниження конкурентоспроможності підприємства на ринку, зниження купівельної спроможності населення. Фінансові показники підприємства змінюються в залежності від стадії життєвого циклу. Узагальнюючи аналіз діяльності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» можна зробити висновок, що підприємство знаходиться на стадії «спад».

У третьому розділі роботи було проведено та оцінено ефективність діяльності підприємства на сучасному етапі життєвого циклу та обґрунтовано напрями вдосконалення управління на підприємстві з врахуванням етапу життєвого циклу та оцінено ефективність запропонованих заходів вдосконалення управління на підприємстві при зміні етапу життєвого циклу «спад» на «відродження». З стадії «спад» ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» має два шляхи розвитку або «відродження», або «смерть».

У роботі було запропоновано заходи з удосконалення системи управління з метою виведення підприємства з фази «спад» у фазу «відродження». Сучасна ситуація вимагає негайних заходів. Система управління на кожному етапі розвитку має свої особливості і розміри випускної кваліфікаційної роботи не дають змоги приділити детальну увагу всім, тому в роботі розглянуто лише поточну ситуацію на ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС».

З метою впровадження заходів було проведено зміни в штатному розписі ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» . У цьому контексті, з метою удосконалення системи запропоновано створити відділ автоматизованої системи управління, а також розроблено документацію, яка регламентуватиме їх діяльність, а саме:

• План заходів з розвитку управління ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» на 2020 рік;

- Положення про комісію з антикризового управління;
- Положення про фінансовий контролінг;
- Положення про систему автоматизації у фінансовому контролінгу.

Заходи, включені до плану заходів щодо розвитку управління ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС», вимагають структурно-функціональних змін в організаційній структурі ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» – таких, як додавання функцій антикризового управління заступнику директора, створення комісії з антикризового управління та відділу автоматизованої системи, що в підсумку дозволить включити напрямок з антикризового управління в загальну систему управління підприємством у цілому, тим самим підтримуючи баланс внутрішнього і зовнішнього середовища (внутрішня конкурентоспроможність – положення в конкурентному середовищі).

Дані пропозиції дозволять підвищити ефективність управління ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» на даному етапі життєвого циклу, а саме: забезпечити контроль над витратами, збільшити прибуток, посилити фінансову стійкість підприємства, якісно поліпшити процес антикризового управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adizes I. The Corporate Lifecycle [Електронний ресурс] / Adizes I. // Режим доступу http://www.adizes.com/corporate_lifecycle_overview.html.]
2. Шашина М. В., Юхим Н. М. Життєвий цикл підприємства як основа антикризового управління // Підприємництво та інновації. Випуск 2, 2016, с. 19 – 23
3. Кузнецова І., Сокурєнко І. Стадії життєвого циклу малого підприємства : характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень / І. Кузнецова, І. Сокурєнко // Збірник наукових праць «Вісник соціально-економічних досліджень». – Одеський національний економічний університет – № 1(69) (2019).[Електронний ресурс] Режим доступу: http://journals.urau.ua/vsed_oneu/article/view/178716Господарський кодекс // Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/436-15>
4. Шматько Н.М. Здійснення стійкого розвитку підприємств в розрізі теорії життєвого циклу / Н.М. Шматько // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я, 2019. – Ч. III. – с. 415
5. Штангрет А. М., Копилук О. І. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.
6. Терлецька Н.М., Голинська Б.Я Управління життєвим циклом та режимом функціонування операційної системи підприємства // «Молодий вчений», № 2 (54), лютий, 2018 р. ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ, с. 754 -757
7. Бланк, Ігор Олександрович. Управління фінансами підприємств: підручник / І. О. Бланк, Г. В. Ситник, В. С. Андрієць ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - 2-ге вид., перероб. і допов. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. - 791 с.
8. Марченко В.М., Євдокименко В.М. Економічна безпека підприємства за етапами життєвого циклу / В.М. Марченко, В.М. Євдокименко // Вісник Української академії банківської справи. - 2018. - № 4. - С. 24-36. Режим доступу: <file:///C:/Users/user/Downloads/80126-168551-1-SM.pdf>
9. Boulding E. The Image: Knowledge in Life and Society / E. Boulding - MI: University of Michigan Press, 1956. – 175 p.

10. Шевченко М. Ю. Концепція життєвого циклу в методичних підходах формування амортизаційного фонду основних засобів // Вісник економіки транспорту і промисловості. – К, 2014. – Вип. №45. – С. 192-196
11. Blake R. R., Mouton J. C. The Managerial Grid. Houston: Gulf, 1964 – 284 p.
12. Соломянюк Н. Теорія життєвого циклу при плануванні в маркетингу // Економічний аналіз. 2013 рік. Випуск 12. Частина 4., с. 55 – 59
13. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник [2-ге вид., доп. і перероб.] / Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. // Львів: Національний університет “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти), “Інтелект-Захід”, 2003. – 352 с.
14. Zahorsky D. Find Your Business Life Cycle, 2016 [Електронний ресурс] / Darrell Zahorsky // Режим доступу <http://sbinformation.about.com/cs/marketing/a/a040603.htm>.
15. Луцяк В. Життєвий цикл малого виробничого підприємства// Наукові праці Національного університету харчових технологій 21 (4), 2005, с. 45-52
16. Шматько Н.М. Організація управління розвитком великомасштабної економіко-виробничої системи на основі концепції життєвого циклу / Н.М. Шматько // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – Випуск 1 (50), 2019 – с. 113 -119
17. Downs A. Inside Bureaucracy. Boston: Little, Brown, 1967, p. 292
18. Arge G. P. The Concept of Problem // Educational Studies, 2012. Vol. 13. P. 121 – 142
19. Blake R. R., Mouton J. C. The Managerial Grid. Houston: Gulf, 1964 – 284 p.
20. Acar W. What’s a Problem? // Paper Presented at the Annual Meeting of the American Institute for Decision Science. Toronto, 1984. P. 23 – 38
21. Ackoff R., Rivett B. A Manager’s Guide to Operations Research. N.Y.: John Wiley & Sons, 1963. P. 85 – 97
22. Dearborn D., Simon H. Selective Perception: A Note on the Departmental Identifications of Executives // Sociometry. 1958. Vol. 21. P. 366-390

23. Maier N., Hoffman L. Types of Problems Confronting Managers // *Personnel Psychology*. 1964. Vol. 17. P. 261-269
24. Nadler G. Human Purposeful Activities for Classifying Management Problems // *Omega*. 1983. Vol. 11. № 1. P. 15-26
25. Nutt P. Types of Organizational Decision Processes // *Administrative Science Quarterly*. 1984. Vol. 29. № 3. P. 414 – 450
26. Mintzberg H., Raisinghani D., Theoret A. The Structure of “Unstructured” Decision Processes // *Administrative Science Quarterly*. 1976. Vol. 21. № 2. P. 246-275
27. Рогач С.М., Гуцул Т.А., Ткачук В.А. та ін. Економіка і підприємництво, менеджмент / С.М. Рогач, Т.А. Гуцул, В.А. Ткачук // Київ: Видавничий центр НУБіП України, 2015. — 726 с. Режим доступу: https://pidruchniki.com/80500/ekonomika/strukturizatsiya_upravlinnya_pidpriye_mstvom
28. Омельченко Н. В. Сучасна класифікація як елемент управління життєвим циклом інноваційних товарів / Н. В. Омельченко, А. С. Браїлко // Актуальні проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки та техніки в умовах інтеграції України в Європейський науково-виробничий простір : матеріали Міжнар. наук.-практич. інтернет-конф. (Кременчук, 14-15 травня, 2019 р.). - Кременчук, ДП «УкрНДІВ», 2019. - С. 128-129.
29. Гнатенко І. А. Концептуальні підходи до управління малими підприємствами з урахуванням критеріїв економічної безпеки та життєвого циклу підприємства / І. А. Гнатенко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. - 2018. - № 3 (123). - С. 47-56.
30. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень / І. О. Кузнецова, І. А. Сокурєнко // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2019. – Вип. № 69 (1). – С. 179-188.

31. Аналіз будівельного ринку України. 2018 рік [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-stroitelnogo-rynka-ukrainy-2018-god>
32. Державна служба статистики / [Електронний ресурс] : Режим доступу <http://www.ukrstat.gov.ua/>
33. Наказ «Про затвердження Змін до Порядку розроблення проектної документації на будівництво об'єктів» від 12.07.2018 № 174 // [Електронний ресурс] : Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0883-18>
34. Наказ “Про затвердження Порядку проведення технічного обстеження і прийняття в експлуатацію індивідуальних (садибних) житлових будинків, садових, дачних будинків, господарських (присадибних) будівель і споруд, будівель і споруд сільськогосподарського призначення, що за класом наслідків (відповідальності) належать до об'єктів з незначними наслідками (СС1), збудовані на земельній ділянці відповідного цільового призначення без дозвільного документа на виконання будівельних робіт” // [Електронний ресурс]: Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0976-18?lang=ru>
35. М.С. Пасека, О.Б. Турчин Теоретичне обґрунтування показників життєвого циклу Іт-технологій // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2016. - № 5 (52). - С. 20-27
36. Житний П.Е. Встановлення корисності та продовження життєвого циклу активу / П.Є. Житний // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. -Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2014. - № 2 (34). - С. 159-166.
37. Бондаренко И. А. К вопросу моделирования жизненного цикла деформативной работы элементов железнодорожного пути // [Наука и прогресс транспорта. Вестник Днепропетровского национального университета железнодорожного транспорта](#), 2015. - №10. – С.52-61

38. Ткаченко В. В. Теоретичні положення забезпечення інвестиційного розвитку локомотивного господарства на основі вартості життєвого циклу // Вісник економіки транспорту і промисловості. – К. 2014. – Вип. №33. – С.55-59
39. Гладка Е.Н. Управління проектами як прийняття рішення: побудова матриці облич, які приймають рішення протягом життєвого циклу проекту / О.М. Гладка // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 20013. - № 1(29). - С. 45-52.
40. Молоканова В.М. Модель життєвого циклу як основа проектного управління / В.М. Молоканова / / Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2013. - № 3 (31). - С. 30-37
41. Мілінчук О.В. Методичні аспекти визначення стадії життєвого циклу організації Вісник Запорізького національного університету №4(16), 201
42. Славич О. Д. Життєвий цикл розвитку підприємства за І. Адізесом / О. Д. Славич // Міжнародний мультидисциплінарний науковий журнал «ЛОГОС. Мистецтво наукової думки» - №5 Серпень, 2019 – с. 16 – 21
43. Лобачева, І. Ф., Сопільняк М. В. Оцінювання ділової активності підприємства на стадіях його життєвого циклу/ І. Ф. Лобачева, М. В. Сопільняк // Приазовський економічний вісник. – Класичний приватний університет. – Випуск 6(11), 2018 – с. 224 – 229
44. Ковальчук Т.М., Вергун А. І. Аналіз фінансового стану підприємств за фазами їх життєвого циклу / Т.М. Ковальчук, А. І. Вергун // Науковий вісник Полісся. – 2.2 (14), 2018. – с. 31-38.
45. Васильєва Т. А. Порівняльна характеристика методичних підходів до визначення стадій життєвого циклу промислових підприємств / Т. А. Васильєва, Т. П. Гончаренко // Вісник Української академії банківської справи. - 2013. - № 2. - С. 13-16. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VUABS_2013_2_5.pdf.

46. Козенков Д.Є. Життєвий цикл організацій та етапи життєвого циклу виробничих систем // Сборник научных трудов Днепропетровского национального университета железнодорожного транспорта имени академика В. Лазаряна. – Днепропетровский национальный университет железнодорожного транспорта - №5, 2016 – С.76-79
47. Поплавська Ж. В., Доненко Т. В. Сутність життєвого циклу підприємств та фактори, що впливають на його формування / Ж. В. Поплавська, Т. В. Доненко // Науковий вісник НЛТУ України. – НЛТУ, № 7(28), 2017. – С. 185-189
48. Морозов В. В. Розробка моделі вартісного аналізу проєктів на початкових етапах життєвого циклу / В. В. Морозов // Управління проєктами та розвиток виробництва. – Миколаїв - №11, 2017 – С. 22-32

ДОДАТКИ

ДОДАТОК Д

Методика обчислення коефіцієнтів ліквідності

Коефіцієнт	Методика обчислення на основі	
	Групи статей	Координат статей, ф. №1
Поточна ліквідність	$(A1+A2+A3):(P1+P2)$	р. 1195: р. 1695
Швидка ліквідність	$(A1+A2):(P1+P2)$	$\Sigma(\text{pp. 1125}+1155+1160+ \text{pp.1165}) : \text{p.1695}$
Абсолютна ліквідність	$A1:(P1+P2)$	$\Sigma(\text{pp. 1125}+ \text{pp.1165}): \text{p.1695}$

Методика обчислення коефіцієнтів ділової активності

Коефіцієнт	Методика обчислення на основі	
	Групи статей	Координат статей
Коефіцієнт оборотності активів	$\text{ЧД}:(B_{\text{п.р.}}+B_{\text{к.р.}})$	$(\Phi.2 \text{ с.2000} \cdot 2)/ (\phi.1 \text{ с.1300 п.р}+\text{к.р})$
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\text{ЧД}:(A2_{\text{п.р.}}+A2_{\text{к.р.}})$	$(\Phi.2 \text{ с.2000} \cdot 2)/ (\phi.1 \text{ с.1195 п.р}+\text{к.р})$
Коефіцієнт оборотності запасів	$\text{ЧД}:(\text{Запаси}_{\text{п.р.}}+\text{Запаси}_{\text{к.р.}})$	$(\Phi.2 \text{ с.035} \cdot 2)/ (\phi.1 \text{ с.1100 п.р}+\text{к.р})$
Коефіцієнт оборотності основних засобів	$\text{ЧД}:(O3_{\text{п.р.}}+O3_{\text{к.р.}})$	$(\Phi.2 \text{ с.2000} \cdot 2)/ (\phi.1 \text{ с.1010 п.р}+\text{к.р})$
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\text{ЧД}:(D3_{\text{п.р.}}+D3_{\text{к.р.}})$	$(\Phi.2 \text{ с.2000} \cdot 2)/ (\phi.1 \text{ с.1135}+\dots+1155 \text{ п.р}+\text{к.р})$
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\text{ЧД}:(K3_{\text{п.р.}}+K3_{\text{к.р.}})$	$(\Phi.2 \text{ с.2000} \cdot 2)/ (\phi.1 \text{ с.1600}+\dots+1630 \text{ п.р}+\text{к.р})$

Методика обчислення рентабельності

Коефіцієнт	Методика обчислення на основі	
	Групи статей	Координат статей
Рентабельність активів, %	ЧП/БалансА	$\Phi.2 \text{ с.2350}/\phi.1. \text{ с.1300}$
Рентабельність власного капіталу, %	ЧП/П1	$\Phi.2 \text{ с.2350}/\phi.1. \text{ с.1495}$
Рентабельність продукції %	ЧП/Собівартість	$\Phi.2 \text{ с.2350}/\phi.2. \text{ с.2050}$

ДОДАТОК Ж

Прогноз показників у разі зменшення розміру поточних зобов'язань

2016 – 2020 рр

Поточні зобов'язання	Коефіцієнт фінансової незалежності	Коефіцієнт фінансової залежності
27053	0,52	1,92
26556	0,52	1,92
14892	0,52	1,91
12297	0,53	1,90
12291	0,53	1,88

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» (Додаток Г)

Поточні зобов'язання розраховуються за допомогою степенної функції:

$$y = 29487x^{-0,488}$$

Коефіцієнт фінансової незалежності = Власний капітал / Валюта баланса

Коефіцієнт фінансової залежності = Валюта баланса / Власний капітал

ДОДАТОК 3

Проект

Положення про комісію з удосконалення управління
ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

1. Загальні положення

1.1. Антикризова комісія (далі – комісія) створюється з метою оперативного прийняття заходів та підвищення ефективності антикризового управління, забезпечення сталої роботи підприємства.

1.2. Комісія у своїй діяльності керується Трудовим кодексом , а також цим Положенням.

2. Основні завдання та права

2.1. Основними завданнями комісії є:

- Аналіз і оцінка соціально-економічної та фінансової ситуації підприємства, виявлення потенційних загроз і можливих наслідків негативного впливу зовнішнього середовища,
- Вироблення заходів, спрямованих на пом'якшення наслідків зовнішніх загроз.

2.2. Комісія має право:

- Запитувати та одержувати в установленому порядку необхідні матеріали від різних підрозділів підприємства;
- Заслуховувати представників різних підрозділів підприємства;
- Давати доручення різним підрозділів підприємства, рекомендації керівникам різних підрозділів підприємства.

3. Організація роботи

3.1. Склад комісії затверджується директором підприємства.

3.2. Діяльність комісії забезпечують:

- Відділ матеріально-технічного забезпечення;
- Пла ново-економічний відділ.

3.3. Засідання комісії проводяться в міру необхідності, але не рідше одного разу на місяць.

3.4. Рішення з питань, що розглядаються на засіданнях комісії, приймаються за результатами обговорення та оформляються протоколом.

3.5. Рішення комісії можуть бути підставою для підготовки відповідних внутрішніх нормативних документів підприємства.

Положення про відділ фінансового контролінгу ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»

1. Загальні положення

1.1. Це Положення встановлює загальні підходи в ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» щодо проведення фінансового контролінгу, який являє собою контролюючу систему, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію.

2. Основні завдання фінансового контролінгу

2.1. Основними завданнями фінансового контролінгу є:

- спостереження за ходом реалізації фінансових завдань, встановлених системою планових фінансових показників і нормативів;
- вимір ступеня відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від передбачених;
- діагностування за розмірами відхилень серйозних погіршень у фінансовому стані підприємства і істотного зниження темпів його фінансового розвитку;
- розробка оперативних управлінських рішень з нормалізації фінансової діяльності підприємства відповідно до передбачених цілями та показниками;
- коригування за необхідності окремих цілей і показників фінансового розвитку у зв'язку із зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов здійснення господарської діяльності підприємства.

3. Структура фінансового контролінгу

3.1. Фінансовий контролінг в ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» будується за такими основними етапами:

- Визначення об'єкта контролінгу
- Визначення видів і сфери контролінгу
- Формування системи пріоритетів контрольованих показників
- Розробка системи кількісних стандартів контролю
- Побудова системи моніторингу показників, що включаються у фінансовий контролінг.

4. Зміст етапів фінансового контролінгу

4.1. Визначення об'єкта контролінгу.

Об'єктом фінансового контролінгу в ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» є хід реалізації управлінських рішень по основних аспектах фінансової діяльності підприємства.

4.2. Визначення видів і сфери контролінгу.

У відповідності з концепцією побудови системи контролінгу, він поділяється на такі основні види:

- стратегічний контролінг;
- поточний контролінг;
- оперативний контролінг.

4.3. Формування системи пріоритетів контрольованих показників.

У ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» в якості стратегічних параметрів фінансового контролінгу щорічно затверджуються контрольовані показники. Перелік і ранжування контрольованих показників періодично (щомісяця, щокварталу) переглядається головним бухгалтером.

4.4. Розробка системи кількісних стандартів контролю.

Система кількісних стандартів контролю розробляється головним бухгалтером і затверджується директором ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС».

4.5. Побудова системи моніторингу показників, що включаються у фінансовий контролінг.

Побудова системи моніторингу контрольованих фінансових показників охоплює такі процедури:

- Побудова системи інформативних звітних показників по кожному виду фінансового контролінгу
- Розробка системи узагальнюючих (аналітичних) показників, що відображають фактичні результати досягнення передбачених кількісних стандартів контролю
- Визначення структури і показників форм контрольних звітів (рапортів) виконавців
- Визначення контрольних періодів по кожному виду фінансового контролінгу і кожній групі контрольованих показників.
- Встановлення розмірів відхилень фактичних результатів контрольованих показників від встановлених стандартів здійснюється як в абсолютних, так і у відносних показниках. Визначення критерію "критичних" відхилень, який може бути диференційований по контрольних періодах.
- Виявлення основних причин відхилень фактичних результатів контрольованих показників від встановлених стандартів проводиться по підприємству в цілому і по окремих "центрах відповідальності».

5. Формування системи алгоритмів дій з усунення відхилень.

5.1.1. «Нічого не робити» – коли розмір негативних відхилень значно нижче запланованого «критичного» критерію.

5.1.2. «Усунути відхилення» – коли розмір негативних відхилень наближений або більше запланованого «критичного» критерію.

У цьому випадку передбачається процедура пошуку і реалізації резервів по забезпеченню виконання цільових, планових або нормативних показників у розрізі різних аспектів фінансової діяльності та окремих фінансових операцій (режиму економії, система фінансових резервів).

5.1.3. «Змінити систему планових або нормативних показників». У цьому випадку вносяться пропозиції щодо коригування системи цільових

стратегічних нормативів, показників поточних фінансових планів або окремих бюджетів. В окремих критичних випадках може бути обґрунтовано пропозицію про припинення окремих виробничих, інвестиційних і фінансових операцій і навіть діяльності окремих центрів витрат і інвестицій.

*Положення про відділ автоматизованої системи управління
ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС»*

1. Загальні положення

1. Відділ автоматизованої системи управління є самостійним структурним підрозділом Товариства.
2. Відділ створюється і ліквідується наказом директора ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» .
3. Відділ підпорядковується безпосередньо технічному директору ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» .
4. Відділ очолює начальник, який призначається на посаду наказом директора ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» .
5. Працівники відділу автоматизованої системи управління призначаються на посади і звільняються з посад наказом директора підприємства за поданням начальника відділу.
6. У своїй діяльності відділ керується:
 - 6.1. Статутом підприємства.
 - 6.2. Справжнім становищем.

2. Цілі

- 2.1. Формувати і підтримувати сучасну автоматизовану систему управління.
- 2.2. Піддержувати засоби автоматизації управління та програмне забезпечення постійно в робочому стані. Піклуватися про те, щоб усім співробітникам ТОВ «БК КИЇВГРАДОСЕРВІС» були створенні найкращі умови для автоматизації робочих процесів.
- 2.3. Постійно вдосконалювати автоматизацію робочих процесів, за погодженням з директором проводити модернізацію технічного обладнання та оновлення програмного забезпечення.

2.4. Економити робочий час співробітників і кошти підприємства, за рахунок автоматизації робочих процесів на всіх ділянках, де це можливо.

3. Функції

3.1. Керівництво розробкою і впровадженням проектів удосконалення управління діяльністю підприємства на основі використання сукупності економіко-математичних методів, сучасних засобів обчислювальної техніки, комунікацій і зв'язку та елементів теорії економічної кібернетики.

3.2. Дослідження систем управління, порядку і методів планування і регулювання діяльності підприємства з метою визначення можливості їх формалізації та доцільності перекладу відповідних процесів на автоматизований режим.

3.3. Аналіз і вивчення проблем обслуговування автоматизованих систем управління підприємством та його підрозділами.

3.4. Участь у складанні технічних завдань зі створення автоматизованих систем управління підприємством

3.5. Підготовка планів проектування та впровадження автоматизованих систем управління і контроль за їх виконанням.

3.6. Визначення завдань, їх алгоритмізація, ув'язка організаційного та технічного забезпечення всіх автоматизованих систем управління.

3.7. Організація роботи з удосконалення документообігу на підприємстві (визначення вхідних і вихідних документів, порядку їх введення і виведення, приймання та переформування, передачі по каналах зв'язку, оптимізації документів, раціоналізації змісту і побудови документів, які задовольняють вимогам автоматизованої системи управління виробництвом і зручності для роботи відповідних виконавців).

3.8. Розробка та проектування технологічних схем обробки інформації по всіх завдань автоматизованої системи управління і технологічних процесів обробки інформації за допомогою засобів обчислювальної техніки.

3.9. Керівництво розробкою інструкцій, методичних і нормативних матеріалів, пов'язаних з інформаційним забезпеченням автоматизованих систем управління.

3.10. Організація підсистеми нормативно-довідкової інформації.

3.11. Забезпечення правильності перенесення вихідних даних на машинні носії.

3.12. Установка, налагодження, досвідчена перевірка та введення в експлуатацію комплексу технічних засобів автоматизованих систем управління.

3.13. Забезпечення безперебійного функціонування системи та прийняття оперативних заходів щодо усунення що виникають у процесі роботи порушень.

3.14. Контроль за своєчасністю надходження первинних документів, передбачених системою, правильністю їх оформлення, передачею у відповідні підрозділи інформації, обробленої за допомогою засобів обчислювальної техніки.

3.15. Аналіз та облік випадків відмови системи.

3.16. Розробка і проведення заходів щодо підвищення якості та надійності автоматизованих систем управління.

3.17. Модернізація застосовуваних технічних засобів.

3.18. Вдосконалення організації та методів підготовки задач з алгоритмізації з метою скорочення термінів і вартості проектування автоматизованих систем управління.

3.19. Надання методичної допомоги підрозділам підприємства в підготовці вихідних даних для автоматизованих систем управління.

4. Права

4.1. Відділ автоматизованої системи управління має право:

4.1.1. Давати вказівки керівникам технічних підрозділів підприємства з експлуатації автоматизованих систем управління.

4.1.2. Брати участь у загальному плануванні діяльності підприємства.

4.1.3. Вимагати від керівників усіх структурних підрозділів:

- Виконання інструкцій, методичних і нормативних матеріалів, пов'язаних з інформаційним забезпеченням автоматизованих систем управління;
- Надання первинних документів, передбачених автоматизованою системою, правильністю їх оформлення;
- Надання інших відомостей, необхідних для роботи відділу;

5. Взаємовідносини (службові зв'язки)

Для виконання функцій і реалізації прав відділ автоматизованої системи управління виробництвом взаємодіє:

5.1. З начальниками відділів з питань отримання:

- заявок на розробку автоматизації робочих процесів;
- звітів про дотримання технології застосування автоматизованої системи та програмного забезпечення;
- пропозицій щодо вдосконалення автоматизованої системи управління.

5.2. З начальниками відділів з питань надання:

- вказівок про внесення змін у технологію застосування автоматизованої системи управління;
- експертної оцінки пропозицій з автоматизації робочих процесів;
- консультацій по застосуванню автоматизованої системи управління.

5.3. З фінансово-економічним відділом з питань отримання:

- затверджених планів фінансування заходів щодо впровадження автоматизованих систем управління;
- вказівок по економії коштів; оцінок економічної ефективності застосування автоматизованої системи управління;
- заявок на забезпечення програмними продуктами і автоматизацією процесів обліку та аналізу.

5.4. З фінансово-економічним відділом з питань надання:

- планів впровадження автоматизованої системи управління;
- відомостей, необхідних для економічного аналізу автоматизованої системи управління;

- рекомендацій з використання та модернізації програмного забезпечення;
- необхідні програмні доопрацювання.

5.5. З бухгалтерією з питань отримання:

- рекомендацій по роботі з первинними обліковими документами, зразки облікових документів.

5.6. З бухгалтерією з питань надання:

- рекомендацій з використання та модернізації програмного забезпечення;
- необхідні програмні доопрацювання.

5.7. З юридичним відділом з питань отримання:

- рекомендацій з оформлення договорів та інших комерційних документів; зразки договорів і документів;
- методичної допомоги при розробці нових видів договорів і документів;
- відомостей про зміни законодавства, що регламентує комерційні питання;
- роз'яснення чинного законодавства та порядку його застосування;
- консультації з нестандартними комерційними ситуаціями.

5.8. З юридичним відділом з питань надання:

- проектів угод для юридичної експертизи і візування;
- заявок на пошук необхідних нормативних правових документів і на роз'яснення діючого законодавства.

5.9. З відділом логістики:

- автотранспорту на підставі поданих заявок;
- засобів та обладнання для матеріально-технічного забезпечення відділу, меблів, оргтехніки, засобів зв'язку для оснащення робочих місць.

6. Відповідальність

6.1. Відповідальність за якість і своєчасність виконання функцій відділу автоматизованої системи управління несе начальник відділу.

6.2. На начальника відділу автоматизованої системи управління покладається персональна відповідальність за:

6.2.1. Дотримання чинного законодавства в процесі керівництва відділом.

6.2.2. Складання, затвердження і надання достовірної інформації про процес впровадження автоматизованих систем управління.

6.2.3. Своєчасне і якісне виконання доручень керівництва.

6.3. Відповідальність працівників відділу автоматизованої системи управління виробництвом встановлюється посадовими інструкціями.