

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу»
(за матеріалами ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА», м. Київ)**

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

Нагорної
Дар'ї Андріївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Беляєва
Наталія Сергіївна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології Кафедра менеджменту

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073«Менеджмент»

Спеціалізація «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав.

кафедри

«___» _____ 20__ р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студентіві**

Нагорній Дар'ї Андріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
«УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ»(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА», М. КИЇВ)

Затверджена наказом ректора від «___» _____
№ _____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи
_____ 01.11.2021 _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи полягає у розробці та обґрунтуванні теоретично-методичних підходів та практичних засад щодо управління підприємством на різних етапах життєвого циклу.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством ТОВ «БСХ «Побутова техніка» на різних етапах життєвого циклу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади забезпечення ефективності управління підприємства на різних стадіях життєвого циклу.

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

- 1.1. Сутність життєвого циклу підприємства
- 1.2. Сучасні підходи до управління підприємством на різних етапах життєвого циклу

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА»

- 2.1. Аналітичний огляд ринку діяльності підприємства
- 2.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства на сучасному етапі життєвого циклу

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА»

- 3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління підприємством із врахуванням етапу його життєвого циклу
- 3.2. Ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення управління підприємством при зміні етапу життєвого циклу

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1.	Забезпечення студентів методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи, навчальним посібником «Економічні дослідження»	до 02.09.20 р.	
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.20 р.	
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 29.11.20 р.	
4.	Рецензування планів випускних кваліфікаційних робіт	до 13.12.20 р.	
5.	Представлення науковому керівнику рукопису статті за темою дослідження	до 01.03.21 р.	
6.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 19.06.21 р.	
7.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.05.21 р.	
8.	Направлення студентів на об'єкти виробничої (переддипломної) практики	12.05.21 р. – 19.06.21 р.	
9.	Захист звіту з практики	22.06.21 р. – 23.06.21 р.	
10.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	
11.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	до 01.11.21	
12.	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	до 06.11.21	
13.	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	За графіком	
14.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	За графіком	
15.	Допуск до зовнішнього рецензування	За графіком	
16.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	

7. Дата видачі завдання «13» _____ січня _____ 2021 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Беляєва Н.С.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Федулова І.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Нагорна Д.А
(прізвище, ініціали, підпис)

[illegible]

(*niðnuc*, *ðama*)

(ПИБ, підпис, дата)

Випускна кваліфікаційна робота студента Нагорної Д.А. може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

(підпис, прізвище, ініціали)

(підпис, прізвище, ініціали)

“ ” 2021 p.

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

**РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

на тему:

**«Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу»
(за матеріалами ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА», м. Київ)**

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

Нагорної
Дар'ї Андріївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Беляєва
Наталія Сергіївна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2021

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу»

(за матеріалами ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА», м. Київ)

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновку і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 50 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 14 таблиць, 6 рисунків та 5 додатків. Список використаних джерел включає 32 найменування.

У першому розділі **«Теоретичні основи управління підприємством на різних стадіях життєвого циклу»** визначено суть і надано характеристику етапів і стадій життєвого циклу на вітчизняних підприємств, щодо підвищення ефективності його подальшого розвитку.

У другому розділі **«Дослідження діяльності ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА»** здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства та проаналізовано основні етапи життєвого циклу на ньому.

У третьому розділі **«Вдосконалення управління ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА»** було розглянуто методику управління життєвим циклом на підприємстві і спрогнозовано рух грошових потоків на запропоновані заходи.

Висновки. У результаті реалізації розроблених заходів вдосконалення управління підприємством ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» на стадії росту техніко-економічні показники роботи досліджуваного підприємства зміняться в кращу сторону. Планується, що в результаті реалізації запропонованих заходів вдасться збільшити обсяги продажу, посиливши позиції компанії на ринку, та утримувати позитивну динаміку збільшення обсягів у подальшому, не зменшуючи розміру інвестицій.

АНОТАЦІЯ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу» (за матеріалами ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА», м. Київ)

Нагорна Д.А., «Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу».

Спеціальність 073 «Менеджмент», «Управління бізнесом», Київський національний торгово-економічний університет, Київ, 2021.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу управління підприємством на різних стадіях його життєвого циклу і подальшої розробки конкретних пропозицій, щодо їх поліпшення. У ході дослідження було окреслено суть, місце, роль і значення етапів життєвого циклу на підприємствах, розглянуто характерні особливості, передумови і перспективи здійснення заходів, щодо створення ефективної системи розвитку підприємства впродовж тривалого часу.

Ключові слова: життєвий цикл, заходи, управління, підприємство, фінансовий стан, система, удосконалення.

ANNOTATION

final qualifying paper performed on the theme:

"Management of the enterprise at different stages of the life cycle" (on the materials of BSH Pobutova Technika LLC, Kyiv)

Nahorna D.A., "Management of the enterprise at different stages of the life cycle".

Specialty 073 "Management", "Business Management", Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2021.

The final qualifying work is devoted to the study of the management process of the enterprise at different stages of its life cycle and the further development of specific proposals for their improvement. The study outlined the essence, place, role and significance of the stages of the life cycle in enterprises, considered the characteristics, prerequisites and prospects for measures to create an effective system of enterprise development over a long period of time.

Key words: life cycle, measures, management, enterprise, financial condition, system, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ	6
1.1. Сутність життєвого циклу підприємства.....	6
1.2. Сучасні підходи до управління підприємством на різних етапах життєвого циклу	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА»	15
2.1. Аналітичний огляд ринку діяльності підприємства.....	15
2.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства на сучасному етапі життєвого циклу	23
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА»	33
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління підприємством із врахуванням етапу його життєвого циклу	33
3.2. Ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення управління підприємством при зміні етапу життєвого циклу.....	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день основною умовою стабільного розвитку і процвітання підприємства є своєчасна і адекватна реакція на зміни, що відбуваються в його оточенні.

У своєму розвитку підприємства проходять ряд етапів, на кожному з яких змінюються цілі та методи їх досягнення. Такі зміни не можуть не відбитися на ефективності діяльності підприємств і, перш за все, на методах управління. Таким чином, стає очевидною необхідність використання різних підходів, засобів, методів до управління діяльністю підприємств на різних етапах їх розвитку. Це і визначило спрямованість кваліфікаційної роботи, в якій розглядається і вирішується комплекс завдань щодо вдосконалення управління діяльністю підприємства за етапами його життєвого циклу, що є актуальним.

Питання дослідження теоретичних і методичних питань управління підприємством на різних стадіях життєвого циклу досить широко висвітлені в працях зарубіжних та вітчизняних вчених: В. С. Балбазан, А. Є. Гамберг, О. М. Згурської, І. О. Кузнецової, І. А. Сокурєнко, та багатьох інших.

Незважаючи на значний обсяг зарубіжних і вітчизняних робіт, проблема управління підприємством на різних стадіях життєвого циклу в мінливому зовнішньому середовищі вивчена недостатньо. Актуальність цих питань і практична значущість в сучасних умовах функціонування і розвитку організацій зумовили вибір теми, мети і завдань дослідження.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у розробці та обґрунтуванні теоретично-методичних підходів та практичних засад щодо управління підприємством на різних етапах життєвого циклу на прикладі ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА».

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

- розкрити сутність життєвого циклу підприємства;

- узагальнити сучасні підходи до управління підприємством на різних етапах життєвого циклу;
- здійснити аналітичний огляд ринку діяльності підприємства;
- оцінити ефективність діяльності підприємства на сучасному етапі життєвого циклу;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління підприємством із врахуванням етапу його життєвого циклу;
- визначити ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення управління підприємством при зміні етапу життєвого циклу.

Об'єктом дослідження є процес управління ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» на різних етапах життєвого циклу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади забезпечення ефективності управління підприємством на різних етапах життєвого циклу.

Методи дослідження – теоретичні (аналіз та синтез для висвітлення літературних джерел і ключових понять, порівняльний аналіз для співставлення і порівняння наукових термінів, узагальнення для формування висновків), емпіричні (моніторинг наукових праць відомих авторів, монографій, статей, ЗМІ), практичні (економічний аналіз діяльності підприємства для надання його економічної характеристики, аналіз продуктів діяльності, щоб висвітлити рентабельність, табличний, графічний методи представлення інформації для візуального оформлення отриманих результатів).

Інформаційну базу роботи склали матеріали періодичних видань, навчальні матеріали, звітність і внутрішні дані ТОВ «БСХ Побутова Техніка», дані власних спостережень та маркетингових досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці та обґрунтуванні напрямів управління підприємством при зміні етапу життєвого циклу.

Апробація результатів одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних та практичних положень щодо бізнес-планувань на підприємствах, результати дослідження опубліковано у збірнику «Менеджмент: Імперативи та виклики». Результати дослідження відображені в статті Нагорної Д. («Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу» // Менеджмент: Імперативи та виклики: зб. наук. ст. студ. – Київ: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2021. – Ч.1. – С.62-69.).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновку і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 50 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 14 таблиць, 6 рисунків та 5 додатків. Список використаних джерел включає 32 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

1.1. Сутність життєвого циклу підприємства

Для ефективного функціонування на ринку і збереження конкурентних переваг організації повинні адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі - вносити своєчасні зміни в свою господарську діяльність. Результатом практичної реалізації змін є перехід організації з одного рівноважного стану в інший. Перманентність змін дуже впливає на розвиток організації.

Вивченню життєвого циклу підприємства приділяється велика увага в літературі. Питання життєвого циклу підприємства, його моделювання є досить елементарними в науковій та навчальній літературі, відбиваються в навчальних посібниках і монографіях з теорії організації, а також в спеціальних дослідженнях.

Застосовуючи теорію життєвого циклу, можна виявити, що існують чіткі етапи, за якими розвиваються організації, і що переходи між цими етапами передбачувані, а не випадкові.

У цій ситуації важливим завданням є не тільки визначення того, на якому етапі розвитку знаходиться організація по етапах життєвого циклу, а й потенціалу її розвитку, що допоможе в прийнятті ефективних управлінських рішень. Керівник повинен знати, на якому етапі розвитку знаходиться організація, для чого використовується поняття життєвого циклу організацій як передбачуваних змін з певною послідовністю станів протягом часу. Саме тому уважний розгляд теорії про моделі життєвих циклів організації, а також її методичних основ, абсолютно необхідний для отримання практичних результатів в управлінні організацією.

Використовуючи теорію життєвого циклу, можна переконатися, що існують явні етапи, властиві розвитку будь-якої організації, і що переходи

між етапами можливо передбачити. Етап розвитку організації в значній мірі впливає на її стратегічні цілі. Розуміння життєвого циклу допомагає керівництву визначити ті труднощі, які можуть виникнути у підприємства на конкретному етапі його розвитку, а також знайти необхідні комбінації завдань, які успішно направляють його діяльність.

Поняття життєвого циклу організації було введено в науковий обіг Кеннетом Боулдінгом в 1950 році, і з того часу воно широко застосовується в соціальних дослідженнях [22, с. 48]. Варто зазначити, що кожен автор, який досліджував чи досліджує теорію життєвого циклу підприємства дещо по-своєму трактує об'єкт дослідження. Тому для означення поняття життєвого циклу підприємства та конкретизації розуміння зазначеної категорії було узагальнено підходи різних авторів до визначення сутності поняття «життєвий цикл підприємства (організації)» (табл. 1). І. О. Кузнецова, І. А. Сокурєнко [17, с. 181] пропонують виділяти три основні підходи до визначення сутності поняття «життєвий цикл підприємства»: як сукупності стадій, етапів діяльності; як період часу та як послідовність змін. На основі даних положень і здійснено узагальнення в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «життєвий цикл підприємства»

Автор	Визначення
«життєвий цикл підприємства» як сукупність стадій, етапів діяльності	
В. А. Подсорін, І. А. Рахімянова [23, с. 55]	Сукупність стадій, які проходить організація за період свого функціонування.
А. Н. Бузни, Л. П. Трошин [8, с. 159]	Сукупність послідовних стадій розвитку, які проходить підприємство (організація, компанія) за період свого існування, зазвичай відображають криволінійною траєкторією, що починається від етапу зародження підприємства, потім піднімається через стадію його росту, розвитку, що переходить в стадію зрілості (стабілізації) і, нарешті, знижується на стадії спаду (падіння).
Н. О. Московчук, А. О. Климчук [21]	Сукупність етапів діяльності системи, що послідовно змінюють один одного, і кожний з яких характеризується певною метою діяльності і особливою формою організаційного механізму, що реалізує досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності системи.

Продовження табл.1.1

«життєвий цикл підприємства» як період часу	
І. А. Бланк [5, с. 83]	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)
П. К. Власов [26, с. 247]	Змістовний часовий зріз, що відображає структуру системних параметрів організації
«життєвий цикл підприємства» як послідовні зміни	
Б. З. Мільнер [22, с. 84]	Передбачувані зміни з визначеною протягом часу послідовністю станів
О. М. Згурська [12, с. 54]	Процес передбачуваних змін у діяльності підприємства з визначеною послідовністю станів протягом певного часу

Джерело: сформовано автором на основі [5, 8, 12, 21, 22, 23, 26]

Все вищесказане дозволяє визначити «життєвий цикл підприємства» як кількісно обмежений набір стадій або станів, в рамках яких знаходиться підприємство протягом свого існування і розвитку.

На думку прихильників теорії життєвого циклу всі організації в своєму розвитку проходять послідовно змінюючи один одного періоди, - стадії, складові життєвого циклу, від зародження організації до її смерті. Кожна наступна стадія є наслідком і продовженням попередньої, і володіє певними якісними ознаками, що відрізняють її від інших етапів розвитку організації.

Основне призначення теорії життєвого циклу підприємства полягає в поясненні процесу змін, що відбуваються в організації з плином часу. Вченими розроблено і представлено досить велику кількість моделей такої теорії, однак до цього часу між різними дослідниками немає єдиної думки щодо кількості стадій і підходу до їх визначення. Для виділення специфічних рис циклічності розвитку підприємств доцільно проаналізувати загальноприйняті моделі життєвого циклу організації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Аналіз загальноприйнятих моделей життєвого циклу організації

Період	Етап	Автори	Модель	Характеристики
1	2	3	4	5
1950-1970	Процесні моделі	А. Даун	Русійні сили росту	Модель побудована на прикладі урядових комітетів, запропоновані 3 стадії розвитку від появи до розширення і формалізації (уповільнення)
		Г. Ліппіт, У. Шмідт	Управлінська участь, 1967 рік	Перша чітко структурована модель в комерційному приватному бізнесі. Запропоновано три стадії: «Народження», «Юність», «Зрілість». Запропоновано завдання управління для переходу по стадіях і параметри структури, пріоритетів, формалізації і конфліктів внутрішніх інтересів як умова переходу за стадіями.
1970-1990	Змістовні моделі	Б. Скотт	Стратегія і структура (1971)	Модель розкриває три різних типи підприємств, що виникають один за одним в еволюційній послідовності. Включає неформальну і формалізовану стадії, а також фазу промислової конгломерації.
		Л. Грейнер	Етапи розвитку та кризи зростання організації (1972)	Модель, заснована на чергуванні криз (революцій) і «стадій спокою», включає п'ять етапів.
		І. Адізес	Теорія життєвих циклів організації (1979)	Процес організаційного розвитку представляється як природний, поетапний і запрограмований, що передбачає неминуче і поетапне проходження організацією в ході розвитку ряду обов'язкових фаз (стадій). У концепції зазначається неможливість пропуску зазначених фаз. Включає 10 етапів.
1970-1990	Змістовні моделі	Дж. Кімберлі	Зовнішній соціальний контроль, структура роботи і відносини з навколишнім середовищем (1979)	Перша стадія виникає ще до фактичного створення організації. Друга стадія включає вибір «головних схем переміщення», найм персоналу. Третя стадія включає формування організаційної ідентичності. На четвертій стадії організація стає більш консервативною і передбачуваною.
1990-наш час	Універсальні моделі	Д. Лестер, Дж. Парнелл, А. Каррагер (2003)	Емпірична шкала для вимірювання стадій життєвого циклу організації	За допомогою цієї шкали можна передбачити зміну характеристик організації при переході з однієї стадії життєвого циклу до іншої.

Джерело: [9, с. 33]

У світлі перерахованого розвиток підприємства в теорії життєвого циклу організації розуміється як природний, поетапний і багато в чому запрограмований процес, який передбачає неминуче проходження нею ряду послідовних фаз (стадій) зі зміною логіки її функціонування і зі зміною типів стратегій. За рахунок вище сформованих бібліографічних визначень, можна стверджувати, що, поетапно знижується гнучкість реагування на зовнішні зміни, але разом з тим підвищується здатність до контролю всередині організації.

Моделі, розроблені авторами теорії життєвого циклу організації, здатні дати системне уявлення про організаційні проблеми у відносинах, що виникають в процесі розвитку організацій, дозволяють визначити стадію життєвого циклу, на якій вони знаходяться, спрогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій. Отже, вони дозволяють підготуватися до майбутніх подій належним чином, що допомагає менеджменту зосередитися на вирішенні реальних проблем розвитку. Іншими словами, моделі, пропоновані в теорії в життєвого циклу організації, дозволяють пояснити причини організаційних змін і джерел зростання організацій.

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

Кожна стадія життєвого циклу має власні особливості, що полягають у цілях подальшого розвитку, можливих обсягів продажу, темпів їх змін, типу організаційної структури підприємства, управлінського ступеню централізації, можливого економічного потенціалу, а також відображають потреби підприємства у ресурсах. Акцентуючи увагу на специфіці теми дослідження, слід зазначити, що стадії життєвого циклу підприємств, та організацій дозволяють виявити проблеми розвитку суб'єкта господарювання на ринку, сформулювати цілі і пріоритети подальшого розвитку і фінансової

стійкості, виявити слабкі місця в механізмі управління підприємством [8, с.169]. Більш детально розглянемо у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Стадії життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу підприємства	Характеристика
Виникнення	Підприємство створюється засновниками (власниками) з метою отримання прибутку шляхом надання послуг, виробництва та продажу товарів або виконання визначених функцій. Його організаційно-правову форму і функції визначають засновники, виходячи зі своїх інтересів. На цьому етапі життєвого циклу пріоритетна мета організації - виживання, що для комерційних організацій забезпечується виходом на ринок; для некомерційних організацій - освоєнням механізму і технології надання послуг або виконання функцій, визначених в установчих документах. У цей період організація управляється, частіше за все, однією особою (в комерційній організації, як правило, власником).
Становлення	Становлення. Ця стадія є досить небезпечною в життєвому циклі організації. Для комерційних організацій це обумовлено тим, що керівництво, як правило, ще не має достатнього досвіду в управлінні. У той же час організація, будучи новачком на ринку, незнайома постачальникам і покупцям, а організації-конкуренти можуть створювати додаткові перепони, заважаючи зайняти відповідне місце в ніші. Основна мета цієї стадії - посилений ріст, розвиток компанії. Також цілями організації на етапі становлення є: зростання прибутку, встановлення більш вигідних позицій на ринку, тощо.
Розвиток	На цій стадії система управління організацією та структура організації вже склалися. Вона характеризується такими процесами, як вихід компанії на нові ринки, випуск нових товарів (пропозиція нових послуг), зростання обсягів виробництва, а також збільшення прибутку. На цьому етапі підприємство прагне перейти до більш сучасних форм і структур. Подібний перехід проходить або поступово, або хвилеподібно. При цьому відбуваються як кількісні, так і якісні зміни.
Стагнація	Це етап життєвого циклу організації, на якому керівництво задоволене результатами, досягнутими раніше. Ці результати є достатніми для того, щоб послабити інтерес керівника до оновлення і розвитку організації, децентралізації повноважень і відповідальності. Внаслідок цього система управління стає більш бюрократизованою, через що свіжі ідеї та пропозиції щодо подальшого розвитку організації гинуть. Головна мета в даний період - збереження досягнутих раніше результатів.
Ліквідація	Даний період життєвого циклу характеризується збитковістю, неплатоспроможністю і нестійкістю організації. У цій ситуації є два варіанти подальшого розвитку: відродження чи ліквідація. Підприємство може бути ліквідовано за рішенням власників або рішенням суду. Але є інший шлях: залучити в компанію нову антикризову команду, яка повинна змінити не тільки саму систему управління, а й всі процеси виробництва товарів (надання послуг).

Джерело: складено автором на основі аналізу [10, 15, 22]

Що стосується функціонування бізнес-організації - традиційно виділяють наступні стадії життєвого циклу: виникнення (створення), становлення, розвиток, стагнація, відродження або ліквідація [22].

Залежно від стадій життєвого циклу: виникнення (створення), становлення, розвиток, стагнація (спад), відродження або ліквідація формуються особливості управління організацією.

На кожній стадії розвитку існують свої головні особливості, на яких має бути зосереджена увага керівництва для досягнення і утримання позитивних фінансово-економічних характеристик. Дана відповідність стадій життєвого циклу і фінансово-економічних пріоритетів дає підстави для розробки системи фінансово-економічних показників і формування границь допустимих їх коливань в межах кожної стадії.

Це викликано тим, що підтримувати стійке фінансове становище необхідно за рахунок проведення аудиту різних напрямів діяльності підприємства відповідно до стадій життєвого циклу. Основні фінансово-економічні показники, що вимагають посиленого контролю на кожній стадії життєвого циклу.

Використання моделі життєвих циклів для ефективного управління компанією допомагає визначити напрям необхідних змін і успішно впроваджувати ці інновації. Крім цього, необхідно знати про закон циклічного розвитку компанії і приймати рішення, відповідні до того етапу життєвого циклу, на якому знаходиться компанія.

На всіх етапах життєвого циклу підприємства використовуються показники, що вимагають подальшого контролю, їх характеристику відобразимо у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Показники, які вимагають контролю на різних стадіях життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу	Група показників	Фінансово-економічні показники
Створення	Показники формування джерел фінансування	Загальний обсяг капіталу Динаміка зростання власних і позикових коштів
	Показники складу і структури активів	Показники майна виробничого призначення Показники динаміки зростання активів
Розвиток	Показники ділової активності Показники структури капіталу	Оборотність активів, оборотність оборотних коштів, фондовіддача. Акцент уваги - позитивна динаміка значень показників
	Показники рентабельності Показники фінансової стійкості	Рентабельність активів, рентабельність продукції, співвідношення власних і позикових коштів
Стагнація	Показники рентабельності Показники маржинального аналізу Показники фінансової стійкості Показники ліквідності	Маржинальний прибуток. Запас фінансової міцності. Платоспроможність.
		Контроль за співвідношенням граничних витрат і граничного доходу
		Показники ліквідності (поточної і критичної). Показники фінансового і операційного левериджу.
Ліквідація або відродження	Показники витрат	Інтегральні показники фінансово-економічного стану з використанням моделей комплексної діагностики
	Показники платоспроможності Показники фінансової стійкості	Жорсткий контроль за динамікою витрат (виробничих і накладних) у суворій відповідності до динаміки фінансових надходжень. Показники достатності чистого грошового потоку

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Зміни компанії від її виникнення до припинення існування досить істотні. Разом з цими змінами необхідні і перетворення в методах управління. Труднощі, характерні на одних етапах життєвого циклу, втрачають свою актуальність на інших [11].

Численні дослідження показали, що компанії протягом життєвого циклу успішно розвиваються, коли мають обґрунтовану стратегію і

ефективно використовують ресурси; змінюються, коли перестають відповідати обраним цілям; гинуть, коли виявляються нездатними виконувати свої завдання.

Повертаючись до системи управління, на кожній стадії життєвого циклу доцільно звернути особливу увагу на функції управління. Стабільний та сталий розвиток компанії багато в чому залежить від того, наскільки керівництво і персонал розуміють, оцінюють і враховують у своїх діях її життєвий цикл і кожен його етап. Вірна оцінка керівництвом підприємства кожної стадії життєвого циклу забезпечує ефективну і стійку його діяльність.

Розглянуті теоретичні положення дозволяють формувати базові основи для вироблення управлінських рішень на практиці. Аналіз життєвого циклу враховується при стратегічному плануванні діяльності підприємства, зміні структури, а також самої системи управління.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА»

2.1. Аналітичний огляд ринку діяльності підприємства

Емпіричною базою даного дослідження виступає компанія «БСХ «Побутова Техніка». Підприємство має власний сайт у мережі Інтернет (<https://www.bosch-home.com.ua/uk/>) [22].

Повна назва підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю «БСХ «Побутова Техніка». Скорочена назва ТОВ «БСХ «Побутова Техніка». Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.

Підприємство з моменту реєстрації, яка проводилась у порядку, встановленому законодавством України, має статус юридичної особи, самостійний баланс, розрахунковий рахунок в установах банку, печатку, кутовий та інші штампи зі своїм найменуванням та емблемою, бланки, товарний знак та інші реквізити.

Видами діяльності досліджуваного підприємства є:

- торгівля товарами широкого асортименту;
- ремонт побутових приладів, домашнього й садового обладнання;
- роздрібна торгівля побутовими товарами у спеціалізованих магазинах.

Відносно господарської діяльності безпосередньо ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» є комерційною організацією, діяльність якої полягає у виконанні великого комплексу взаємопов'язаних торгово-організаційних, сервісних та обслуговуючих операцій, спрямованих на здійснення процесу продажу товарів і надання торгових послуг з метою отримання прибутку.

Для досягнення цієї мети перед керівництвом підприємства стоять конкретні завдання:

- вивчення ринку товарів і послуг, постійне відстеження будь-яких змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі;

- розширення надання послуг населенню та збільшення обсягу продажів шляхом вдосконалення матеріально-технічної бази та професійного рівня обслуговування покупців;
- прийняття нових маркетингових рішень в сфері ціноутворення, стимулювання збуту, реклами.

Ціль ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» в стосунках з клієнтами полягає в наданні їм товарів і послуг високої якості, відповідно до стандартів, в обумовлені терміни. Обов'язковість, пунктуальність, розуміння суті потреби клієнта, прагнення вирішити завдання будь-якої складності - головні характеристики компанії і людей, в ній працюють.

Ціль компанії по відношенню до партнерів полягає в підтримці довгострокових взаємовигідних відносин в ім'я стабільності справи і їх бізнесу. Компроміс і довгострокова обопільна вигода важливіша короточасного одностороннього успіху.

Ціль ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» по відношенню до державних органів полягає в прагненні працювати в межах правового поля, бути законослухняним членом суспільства.

Важливим для розуміння діяльності підприємства є його організаційна структура, яка відображає функціональні взаємозв'язки і відповідальність між працівниками. У ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» управлінням займається директор. Головний бухгалтер і співробітники організації призначаються директором і несуть перед ним відповідальність за здійснення діяльності організації та виконання покладених на них завдань і функцій. Від вибору організаційної структури підприємства залежить рівень управління організацією. Рівень управління відображає здатність прийняти обґрунтовані управлінські рішення всередині організації, а також виявити основні економічні показники діяльності підприємства.

Організаційна структура компанії ТОВ «БСХ «Побутова техніка» зображена у рис. 2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «БСХ «Побутова техніка»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

На підприємстві діє лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка базується на розподілі повноважень та відповідальності по функціях управління. Безпосередній вплив на виконавців мають лінійні керівники, які в свою чергу взаємодіють із функціональними підрозділами по вирішенню управлінських завдань. Дана структура управління характеризується невеликою чисельністю персоналу, оперативним поширенням інформації всередині структури, «прозорістю структури».

Директор має право розпоряджатися коштами та майном підприємства, укладати договори, відкривати рахунки та розпоряджатися ними, видавати накази по підприємству, приймати і звільняти працівників, застосовувати до них заходи заохочення та накладати стягнення. Разом з тим, директор відповідає за правильне і ефективне використання матеріальних і трудових

ресурсів підприємства, поліпшення умов і охорону праці. Якщо ж говорити в цілому, то директор організовує роботу колективу підприємства, а також несе повну відповідальність за стан підприємства та його діяльність.

Як і будь-яка організація, компанія «БСХ «Побутова Техніка» розвивається під впливом зовнішніх факторів, які різною мірою впливають (або можуть вплинути) на діяльність організації.

Аналіз зовнішнього середовища проведено за допомогою аналізу вторинної інформації. Мета аналізу зовнішнього середовища - оцінка впливу зовнішніх факторів на діяльність компанії. Спочатку необхідно коротко охарактеризуємо стан ринку.

На ринку побутової техніки пропонується значна кількість різновидів товарів із різними функціональними можливостями.

Мала побутова техніка включає у себе товари, що призначені передусім для використання на кухні та товари, що можуть використовуватися для особистої гігієни та догляду за людиною. Ці товари є дуже диференційовані за рівнем цін залежно від своєї товарної марки [18].

Ринок великої побутової техніки є значно більшим за розміром та насиченішим порівняно з ринком малої побутової техніки, оскільки вона має більш важливе значення у житті людини. Ціни на велику побутову техніку є вищими і прийняття споживачами рішення про їх закупівлю повинно бути більш ґрунтовним та зваженим, покупець довго досліджує моделі та ціни товарів, отримує консультації фахівців та знайомих. У цей же час закупівля товарів малої побутової техніки є імпульсивніша за своєю природою - споживач часто закуповує їх або для себе, або як подарунок [18].

Проведений аналіз вторинної маркетингової інформації засвідчує, що марками-лідерами за продажами холодильників і пральних машин є наступні бренди: Liebherr, Gorenje, Snage, Samsung, LG, LIBERTY, Bosch, Electrolux, ZANUSSI [30]. Марками-лідерами за продажами малої побутової техніки є Philips, Tefal, Zelmer, Bosch, Braun, Krups, Moulinex, а також товари з нижчим ціновим рівнем - Mirta, Saturn.

Обсяги реалізації побутової техніки визначаються такими факторами як макроекономічна ситуація у державі, купівельна спроможність його населення, загальні економічні тенденції.

Стимує розвиток ринку побутової техніки невисока купівельна спроможність населення. Раніше на даному ринку існувала чітко виражена сезонність, яка характеризувалася тим, що найменші обсяги продажу цих товарів в Україні були у другому кварталі, коли відбувалася підготовка до Великодніх свят і прихід літа, а найбільші – протягом четвертого кварталу – часу купівлі подарунків до Новорічних свят [18].

У 2020 р. Україна та світ стикнулися з новим викликом, а саме з вірусом COVID-19, який вплинув не тільки на медичну, а й на економічну сферу суспільства [31].

За даними GfK Ukraine [24], через обмеження, пов'язані із пандемією COVID-19 та панічні настрої серед споживачів, майже всі категорії техніки зазнали зменшення продажів. У цей період фокус споживачів змістився на товари першочергової необхідності, що змінило звичайні ринкові тренди та сезонність покупок.

Відзначаються наступні ключові зміни, що відбуваються на ринку побутової техніки та електроніки внаслідок обмежень, пов'язаних із заходами протидії пандемії COVID-19:

- порушення традиційної сезонності продажів;
- зміни звичних тенденцій внаслідок падіння доходів споживачів;
- більша гнучкість при виборі звичайного чи інтернет-магазину;
- поступове стирання меж між традиційним та онлайн-рітейлом.

Досліджуючи галузевий ринок на якому функціонує підприємство ТОВ «БСХ «Побутова техніка», варто зазначити, що обсяги реалізації товарів протягом 1 кварталу 2020 лише збільшились на 7% у порівнянні із 2019 роком, у загальному грошову виражені склали 23,8 млрд. грн. Більш детально охарактеризуємо частку збуту побутових виробів на галузевому ринку підприємства у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ринок побутових виробів , де здійснює свою діяльність ТОВ «БСХ»
«ПОБУТОВА ТЕХНІКА» станом на 1 кв.2018-2020р.

Найменування Групи товарів	1 кв. 2018р.	1 кв. 2019р.	1 кв. 2020р.	Абсолютне відхилення 2020 до 2018, %	Відносне відхилення 2020 до 2018 року
Побутова електроніка	2561	2523	3280	28	719
Фото	120	117	111	-7,5	-9
Велика побутова техніка	5677	3947	4160	-26	-1517
Мала побутова техніка	2239	2491	2774	23	535
Інформаційні технології і прилади	5275	4647	4630	-12	-645
Телекомунікаційне обладнання	9339	7934	8556	-8	-783
Офісна техніка	326	310	257	-21	-69
Всього	25636	21970	23768	-7	-1868

Джерело: складено автором на основі аналізу [23]

Згідно проведеного дослідження, зазначимо, що протягом 2020 року, а саме першого кварталу спостерігалось збільшення продажу побутових товарів, у абсолютному відхиленні загальна частка побутових електротоварів зросла на 28 %, частка всього складала – 7% у співвідношенні 2020 до 2018% року. На ринку побутових приладів на сьогоднішній день відслідковується тенденція до зросту обсягів збуту, що відобразимо у рис. 2.2.



Рис. 2.2 Тенденція збуту побутових приладів

Джерело: складено автором на основі [22, 23]

Отже, згідно рис. 2.2 можна бачити, що існує тенденція до зросту попиту побутових виробів споживачами, тому підприємству ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» варто спрямувати власну діяльність на стратегію охоплення ринку, збільшення власної частки на ньому і уникнення можливих загроз макросередовища.

Одним з методів, за допомогою яких здійснюється аналіз зовнішнього середовища, є PEST-аналіз. В самій назві представлені ті області, які підлягають впливу, - політика, економіка, суспільство і технології. PEST-аналіз, для виявлення впливу зовнішнього середовища на ТОВ «БСХ «Побутова Техніка», представлений в додатку Б.1.

Відповідно, ринкові можливості полягають в розширенні ринку, збільшення економічного потенціалу країни і регіону, та купівельної спроможності населення. Загрози – можливе уповільнення темпів відновлення економіки, зростання податків і митних зборів, скорочення потреб в товарі через зростання конкуренції або скорочення попиту.

Тому слід приділити особливу увагу для подолання можливих загроз з цього боку. Вміючи грамотно аналізувати економічні та політичні чинники, що відбуваються в країні, можна розрахувати подальші можливі економічні зміни, такі як інфляція, курси цінних паперів, процентні ставки банків, кризові ситуації, відсоток інвестування даної області, що дозволить прогнозовано брати кредити і утримати конкурентоздатні позиції на ринку торгівлі паливом .

Таким чином, за допомогою PEST-аналізу були виявлені найбільш важливі фактори зовнішнього середовища, що впливають на ТОВ «БСХ «Побутова Техніка».

Сила впливу зовнішнього середовища оцінюється за характером впливу конкретного чинника на діяльність підприємства в додатку Б.2. На основі даного аналізу можна виділити фактори зовнішнього середовища, які мають найбільших вплив на діяльність підприємства «БСХ «Побутова Техніка»:

- підвищення вимог до якості товарів та послуг;
- розвиток транспортної системи;
- наявність інвестицій в технології;
- впровадження нових технологій;
- купівельна активність населення;
- темп росту галузі;
- економічна ситуація в країні;
- стан навколишнього середовища;
- розвиток «зелених технологій»;
- динаміка кількості кваліфікованих кадрів на ринку праці;
- доступність нових технологій;
- ділова активність та кількість підприємств.

Приведені дані свідчать, що ефективний розвиток ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» повинен мати інноваційну спрямованість, тобто використання новітніх товарів та послуг позитивно скажеться на розвитку бізнесу, особливо в комплексі зі зростанням галузі в цілому.

Стан компанії залежить від того, наскільки успішно вона здатна реагувати на різні впливи ззовні. Аналізуючи зовнішню ситуацію, необхідно виділяти найбільш суттєві на конкретний період часу фактори. Аналіз профілю середовища компанії «БСХ «Побутова Техніка» та її спеціалізації наведено в додатку Б.3.

Можливі дії компанії для подолання негативних впливів середовища на ефективність діяльності:

- диверсифікація діяльності;
- створення надійної бази контрагентів;
- зростання рівня якості продукції;
- оптимізація витрат;
- розвиток асортиментної політики та збутової діяльності;
- впровадження програм зростання рівня кваліфікованості персоналу;
- розвиток мотиваційної системи персоналу;

- використання у галузі оптимізації діяльності.

SWOT-аналіз є необхідним методом, що дозволяє здійснити багаторівневу діагностику і скласти «проблемне поле» (додаток Б.4).

У додатку Б.5 наведена матриця SWOT-аналізу ТОВ «БСХ «Побутова Техніка». У ній відображено аналіз зовнішнього середовища і виділені наступні можливі комбінації: сильні сторони та можливості; сильні сторони та загрози, слабкі сторони та можливості, слабкі сторони та загрози. Дані наведеної таблиці допоможуть зрозуміти всі можливості та недоліки компанії, а також виявити загрози.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволив сформувати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей.

Додаткові переваги для ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» можуть бути отримані за рахунок:

- вдосконалення маркетингової політики;
- впровадження прогресивних технологій, засобів механізації та автоматизації.

ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» необхідно використовувати сучасні тенденції в сфері реалізації побутової техніки, вводити інновації в своїй діяльності. Зокрема, просувати продукт з використанням новітніх технологій (просування через соціальні мережі тощо).

2.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства на сучасному етапі життєвого циклу

Задля оцінки ефективності діяльності ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» на сучасному етапі життєвого циклу доцільно проаналізувати фінансове становище підприємства, яке ґрунтується на даних його звітних балансів за попередній період, а також іншої звітної техніко-економічної документації.

Дані для дослідження балансу ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» представлені на рис. 2.3.



Рис.2.3 Аналіз активів підприємства ТОВ «БСХ «Побутова Техніка»

Джерело: складено автором на основі аналізу фінансових результатів підприємства

Що стосується активів підприємства, то вони зменшилися за рахунок зменшення оборотних активів, а саме – за рахунок зменшення запасів. Структура активів станом на 2020 рік майже не змінилася у порівнянні з 2017 роком.

У той же час має місце зміна структури пасивів. Так, якщо станом на 2017 рік власний капітал складав 48% пасивів, то станом на 2020 рік – 65%. В свою чергу частка короткострокових зобов'язань зменшилась на 17%. При цьому у 2020 році зменшення пасивів відбулося саме за рахунок зменшення короткострокових зобов'язань.

На основі рис. 2.3 можна зробити наступні висновки: баланс підприємства в цілому зріс на 85,9% протягом останніх 4 років, при цьому у 2020 році він зменшився на 16,6% у порівнянні з 2019 роком.



Рис. 2.3. Динаміка змін балансу підприємства «БСХ «Побутова Техніка» за 2016-2019 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Від оптимального співвідношення власного і позикового капіталу багато в чому залежить фінансове становище підприємства. Позитивним є той факт, що власний капітал ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» значно перевищує позикові кошти підприємства. Цей факт свідчить про низький фінансовий ризик діяльності підприємства та можливість додаткового залучення фінансових ресурсів для розвитку підприємства.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства в розрізі основного виду діяльності в 2018-2020 роках у (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» за 2018-2020 рр.

Найменування показника	Один. виміру	Роки			Відхилення 2019 до 2018		Відхилення 2020 до 2019	
		2018	2019	2020	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	69342	75482	121712	52370	75,5	46230	61,2

Продовження табл. 2.2

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	58512	59963	105889	47377	81,0	45926	76,6
Собівартість у відсотках до виручки	%	84,4	79,4	87,0	2,6	3,1	7,6	9,5
Валовий прибуток	тис. грн.	10830	15519	15823	4993	46,1	304	2,0
Інші операційні доходи	тис. грн.	815	535	978	163	20,0	443	82,8
Адміністративні витрати	тис. грн.	4586	6202	3368	-1218	-26,6	-2834	-45,7
Витрати на збут	тис. грн.	0	0	0	-	-	-	-
Інші операційні витрати	тис. грн.	2397	2365	3570	1173	48,9	1205	51,0
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток / збиток	тис. грн.	4662	7487	9863	5201	111,6	2376	31,7
Дохід від участі в капіталі	тис. грн.	0	0	0	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	тис. грн.	0	0	1000	1000	-	1000	-
Інші доходи	тис. грн.	0	0	0	-	-	-	-
Фінансові витрати	тис. грн.	1949	2222	2952	1003	51,5	730	32,9
Інші витрати	тис. грн.	0	29	13	13	-	-16	-55,2
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток / збиток	тис. грн.	2713	5239	7898	5185	191,1	2659	50,8
Чистий прибуток / збиток, тис. грн.	тис. грн.	2713	5236	7898	5185	191,1	2662	50,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз проводився на основі фінансової звітності підприємства «БСХ «Побутова Техніка», а саме Ф-1 «Баланс» за 2020 рік (додаток В.1), Ф-2 «Звіт про фінансові результати» за 2020 рік (додаток В.2), Ф-1 «Баланс» за 2019 рік (додаток В.3), Ф-2 «Звіт про фінансові результати» за 2019 рік (додаток В.4).

За результатами табл. 2.1 у 2019-2020 рр. дохід підприємства «БСХ «Побутова Техніка» значно зростає, а з ним і чистий прибуток.

На рис. 2.4 представлена динаміка розмірів грошової виручки від реалізації товарів ТОВ «БСХ «Побутова Техніка».

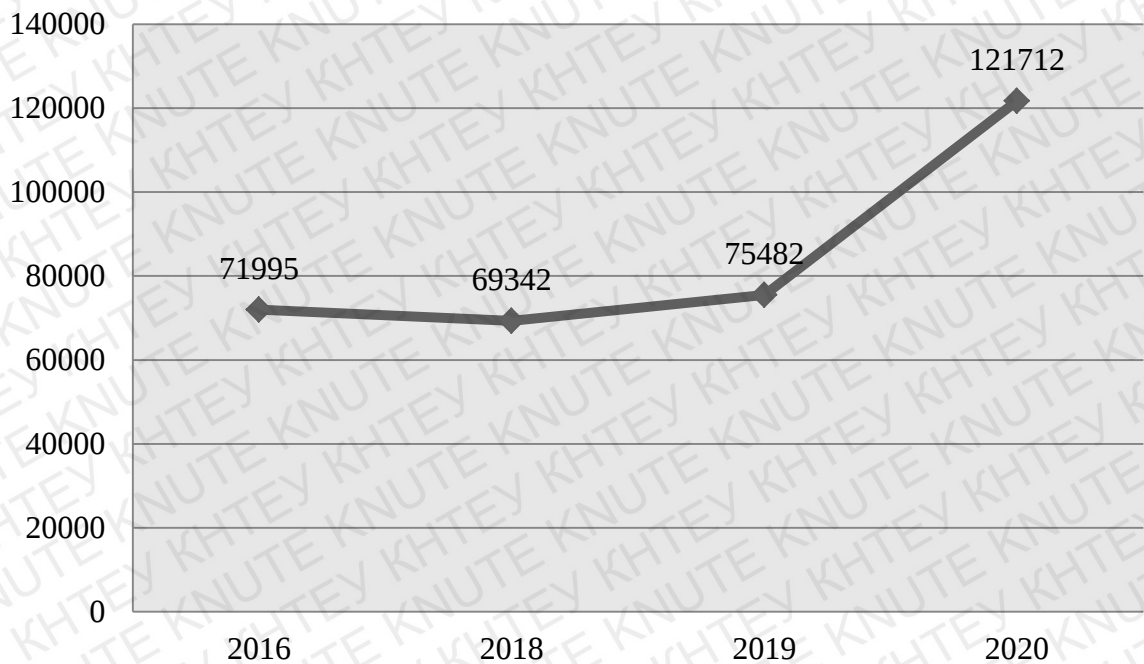


Рис. 2.4. Динаміка розміру грошової виручки підприємства «БСХ «Побутова Техніка» у 2017-2020 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Грошова виручка ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» в 2017-2020рр. збільшилася на 49717 тис. грн.

Дані для аналізу ліквідності підприємства представлені в табл. 2.2.

Отже, з таблиці 2.3 видно, що підприємство загалом є ліквідним, проте показники поточної та абсолютної ліквідності є нижчими за рекомендовані значення. ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» потребує запасів часу для того, щоб розрахуватися зі своїми боргами.

Що стосується показника платоспроможності, то у 2017 та 2019 році він також є доволі низьким. Крім того, відзначається негативна динаміка зменшення усіх показників.

Таблиця 2.3

**Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «БСХ «Побутова
Техніка»**

Показник	Роки				Рекомендоване значення
	2017	2018	2019	2020	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{абс}$)	0,41	0,06	0,04	0,08	0,15 – 0,2.
Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{п.л.}$)	1,06	0,25	0,19	0,35	0,5 – 0,8
Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{з.л.}$)	3,65	2,25	1,26	1,54	1 – 2.
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів ($K_{л.моб.}$)	3,01	2,06	1,10	1,27	0,5 – 0,7
Коефіцієнт власної платоспроможності ($K_{в.пл.}$)	2,65	1,25	0,26	0,54	-
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення ($K_{дфз.}$)	1,88	1,83	1,38	1,41	0,5 – 0,7

Джерело: розраховано автором

Як бачимо згідно табл. 2.3 абсолютна ліквідність ТОВ «БСХ Побутова Техніка» протягом років збільшується у 2020 років на 50% у порівнянні до 2019, проте у 2017 році цей показник дорівнював 0,41. Загальна ліквідність також зростає у динаміці пропорційно платоспроможності і коефіцієнту довгострокового фінансового забезпечення.

Дані для аналізу фінансової стійкості підприємства «БСХ «Побутова Техніка» представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ТОВ «БСХ «Побутова Техніка»

Показник	Роки				Рекомендоване значення
	2017	2018	2019	2020	
Коефіцієнт фінансової стійкості	5,58	2,74	0,92	1,84	0,6 – 0,7
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,85	0,73	0,48	0,65	> 0,5
Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги)	0,18	0,36	1,09	0,54	Не більше 0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,73	0,56	0,20	0,35	> 0 до 10%
Коефіцієнт маневрування	0,47	0,46	0,28	0,29	0,2 – 0,5
Коефіцієнт постійного активу	0,53	0,55	0,72	0,71	
Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	0,82	0,67	0,53	0,85	

Джерело: розраховано автором

На основі аналізу показників фінансової стійкості можна зробити висновок, що підприємство протягом усього досліджуваного періоду було фінансово стійким та мало непогані показники автономії. Однак керівництву компанії варто прийняти до уваги зростання коефіцієнту заборгованості, так як дана динаміка є негативною.

Дані для дослідження ділової активності підприємства представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ділової активності ТОВ «БСХ «Побутова Техніка»

Показник	Роки			Відносне відхилення показників 2020-2018рр., %	Абсолютне відхилення показників 2020-2018 рр.
	2018	2019	2020		
Коефіцієнт загальної оборотності активів	1,70	1,20	1,65	-2,9	-0,05
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	3,89	-1,91	-3,09	-179	-6,98
Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва	16,20	-23,28	-66,60	-511	-82,8
Коефіцієнт оборотності готової продукції	115,98	-122,37	-205,41	-277	-321,39
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	33,05	22,80	24,14	-26	-8,91
Термін одного обороту дебіторської заборгованості	11,04	16,01	15,12	36,9	4,08
Фондовіддача	2,14	2,08	3,11	45,3	0,97

Джерело: розраховано автором

Здебільшого всі вищевказані коефіцієнти мають тенденцію до зниження окрім показників оборотності дебіторської заборгованості, вона зростає, але це також свідчить про погане становище ТОВ «БСХ «Побутова Техніка».

Показники ділової активності підприємства не відповідають рекомендованим значенням, окрім коефіцієнту оборотності незавершеного виробництва. Усі інші показники мають негативні тенденції, що може мати негативний ефект для діяльності всього підприємства.

Дані для аналізу показників рентабельності підприємства представлені в табл. 2.6

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ТОВ «БСХ Побутова Техніка»

Показник	Роки			Відносне відхилення показників 2020-2018рр., %	Абсолютне відхилення показників 2020-2018 рр.
	2018	2019	2020		
Рентабельність підприємства	0,07	0,08	0,11	57,14	0,04
Рентабельність власного капіталу	0,08	0,15	0,19	137,5	0,11
Рентабельність необоротних активів	0,16	0,23	0,27	68,75	0,11

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, згідно табл. 2.6 показники рентабельності підприємства ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» збільшуються і мають позитивну тенденцію у відносному відхиленні на 57,14% у 2020 році, рентабельність капіталу і активів на 0,11% збільшується у порівнянні до 2018 року.

Ключовим показником, що характеризує ефективність діяльності підприємства, є рентабельність. Рентабельність діяльності ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» є дуже низькою, хоча й має тенденцію до зростання. Інші показники рентабельності мають таку ж динаміку, як рентабельність діяльності.

Показники рентабельності характеризують прибутковість підприємства. Знаючи про збільшення рівня прибутку, можемо зробити висновок, що рівень продажу та обсяг необоротних активів підприємства зростають швидше за рівень прибутку.

З метою вибору інструментарію для ефективності стратегії ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» на сучасному етапі життєвого циклу було проведено аналіз існуючих методів і підходів. Встановлено, що для цілей дослідження, що найбільшою мірою прийнятний підхід оцінки ймовірності банкрутства підприємства.

У рамках методики дослідження було визначено, що ефективність діяльності підприємства «БСХ «Побутова Техніка» буде оцінюватися за допомогою моделі Е. Альтмана.

Найбільш широке застосування серед методів прогнозування банкрутства отримала багатофакторна, так звана, Z-модель (індекс) Альтмана, розроблена Едвардом Альтманом у 1968 році. П'ятифакторна модель Е. Альтмана має наступний вигляд:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5, \quad (2.1)$$

де – X_1 = Власний оборотний капітал / Загальна вартість активів;

X_2 = Нерозподілений прибуток / Загальна вартість активів;

X_3 = Прибуток до виплати процентів / Загальна вартість активів

X_4 = Власний капітал (ринкова вартість) / Поточні зобов'язання;

X_5 = Чиста виручка / Загальна вартість майна активів.

Розрахунок X показників приведений табл. 2.7.

Таблиця 2.7

П'ятифакторна модель Альтмана для ТОВ «БСХ «Побутова Техніка»

Показник	2017	2018	2019	2020	Відносне відхилення показників 2020-2018рр., %	Абсолютне відхилення показників 2020-2018 рр.
X1	0,55	0,60	0,65	0,54	-1,8	-0,01
X2	0,38	0,36	0,27	0,40	5,2	0,02
X3	0,11	0,06	0,06	0,12	9,0	0,01
X4	5,64	2,75	0,92	1,84	-67,3	-3,8
X5	1,99	1,52	0,94	1,81	-9,0	-0,18
Z	6,93	4,60	2,86	4,50	-35,0	-2,43

Джерело: розраховано автором

Досліджуючи відхилення показників, зазначимо, що загальний показник Z протягом досліджуваного періоду у відносному відхиленні зменшився на 35%, а в абсолютному коефіцієнт зменшився на 2,43.

Також здобуті в процесі розрахунків значення Z -показника свідчать про наступне:

- $Z < 1,8$ – ймовірність банкрутства висока;
- $1,8 < Z < 2,7$ – ймовірність банкрутства дуже висока;
- $2,71 < Z < 2,9$ – банкрутство можливе;
- $Z > 3$ – ймовірність банкрутства дуже низька.

Таким чином, протягом 2017-2018 та 2020 рр. ймовірність банкрутства ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» була дуже низька, однак у 2019 році вона була можлива. Проте загалом можна стверджувати, що ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» має непоганий фінансовий стан, проте є ряд питань, які керівництву підприємства треба негайно вирішити.

Отже, фінансова стратегія підприємства загалом є сприятливою. ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» – прибуткове підприємство з високими показниками фінансової стійкості. Незначні проблеми з ліквідністю та діловою активністю не є рушійними для підприємства.

ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» за методологією І. Адізеса в своєму життєвому циклі знаходиться на етапі зростання. Встановити це вдалося за такими ознаками: маркетинг і продажі мають ключовий вплив на діяльність компанії; компанія відчуває нестачу грошових коштів; зміна керівництва може викликати зміну поведінки організації; організація орієнтована на виручку, спостерігається децентралізація влади, в штаті присутні співробітники, які можуть взяти на себе вирішення окремих питань, - директор з виробництва, фінансовий директор, директор з продажів. Цей етап характеризується делегуванням повноважень, орієнтацією на прибуток та акцентом на ефективності діяльності.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління підприємством із врахуванням етапу його життєвого циклу

Зміна стадій життєвого циклу підприємства «БСХ «Побутова Техніка» знаходиться під впливом зовнішнього середовища, але ініціюється внутрішніми процесами. Життєвий цикл підприємства безпосередньо залежить від прояву динамічних характеристик його ресурсного потенціалу, оновлення і відтворення якого визначають стабільність і зростання підприємства.

До кризових ситуацій може привести, з одного боку, неефективне використання ресурсів та їх невідповідність цілям підприємства, з іншого боку, високий рівень невизначеності зовнішніх умов господарської діяльності і відсутність стратегічного планування. В умовах мінливої зовнішньої ситуації підприємство «БСХ «Побутова Техніка» повинно не тільки концентрувати увагу на внутрішніх проблемах, а й виробляти ефективну стратегію управління, що відповідає змінам зовнішнього середовища. Циклічні зміни в світовій, національній і регіональній економіці істотно впливають на динаміку розвитку підприємства. На кожній фазі циклу відбуваються оборотні і необоротні зміни параметрів зовнішнього середовища, які чинять певний вплив і вимагають різних стратегій поведінки ТОВ «БСХ «Побутова Техніка».

Перехід від одного етапу життєвого циклу підприємства до іншого визначається організаційними та управлінськими трансформаціями, які в умовах етапу росту ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» набувають особливого значення.

Створення ефективної системи управління підприємством за стадіями життєвого циклу передбачає застосування стратегічного підходу, який забезпечить в довгостроковій перспективі ефективне досягнення цілей підприємства на основі систематичного та цілеспрямованого здійснення змін.

Стратегічне управління включає розробку і реалізацію дій, що ведуть до довгострокового сталого функціонування підприємства на ринку і підвищення результативності його діяльності над рівнем конкурентів.

Вибір стратегії управління ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» повинен базуватися на методології, що дозволяє дати оцінку реальному стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства на певному етапі його розвитку.

Вибір стратегії управління залежить від багатьох чинників: від ринкової позиції підприємства, виробничого і технічного потенціалу, сфери діяльності, стану економіки, культурного середовища, політичної ситуації і т. д.

Для удосконалення управління підприємством ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» було застосовано концепції управління підприємством на основі системного підходу. Всі елементи процесу управління підприємством знаходяться у взаємодії. При цьому вважається, що головним є організаційно-економічний елемент. Внаслідок того, що вимоги до функціонування системи управління і закладені в неї методи визначають і опис завдань управління, і практичні методи їх реалізації, і необхідні для цього технічні засоби, організаційно-економічному аспекту приділяється особлива увага при проектуванні механізму функціонування. Від того, наскільки правильно, економічно ефективно проведений цей етап робіт, залежить оптимальність структури, ефективність застосування технічних засобів і процесів управління.

Таким чином, виходячи з вищесказаного, на сучасному етапі розвитку системний підхід до управління ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» полягає в:

- адекватності інформаційного, матеріального і грошового потоків;

- визначенні технології оптимального переміщення ресурсів і товарів;
- вироблення стандартних вимог до якості продуктів;
- виявленні центрів виникнення втрат часу, нераціонального використання матеріально-технічних і трудових ресурсів, обладнання;
- досягненні з найменшими витратами пристосованості підприємства до мінливих ринкових умов;
- підвищення ефективності управління усіма сферами діяльності підприємства.

Застосування системного підходу дозволяє сформувати концепцію удосконалення управління підприємством ТОВ «БСХ «Побутова Техніка», що містить уявлення про сутність, цілі, принципи системи управління компанією. Її структурна схема представлена на рис. 3.1

Організаційно-економічний механізм управлінської діяльності ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» повинен мати такі характеристики, які будуть відповідати сучасним викликам і не вимагатимуть постійного коректування (мати гнучкі властивості адаптації до мінливих умов).

Можливі наступні варіанти розвитку функціональних сфер підприємства «БСХ «Побутова Техніка» на стадії зростання (при їх можливому розумному поєднанні):

- реалізація різних способів управління на різних рівнях організації (функціональних підрозділів або напрямів бізнесу);
- орієнтація на різні пріоритети в управлінні залежно від часового проміжку (в залежності від етапу розвитку організації).

При розширенні компанії та її середовища господарювання можливе застосування контролю дотримання балансу між адаптацією до вимог сучасної економіки і приведенням економічної системи організації в стабільний стан.

В умовах виникнення ризиків або перспектив (внутрішньої або зовнішньої природи) в якості кращого сценарію розвитку можливі стрімкі

зміни, що стосуються всієї організації (наприклад, проведення реструктуризації).



Рис. 3.1. Структурна схема системної концепції функціонування ТОВ «БСХ «Побутова Техніка»

Джерело: побудовано автором на основі [12, 14, 15]

На різних етапах життєвого циклу підприємство зіштовхується з певними проблемами. На етапі росту підприємства «БСХ «Побутова Техніка»

присутні бар'єри розвитку з різних областей, серед яких: бар'єри, пов'язані з законодавством і нормативними актами; бар'єри, пов'язані зі структурою галузей і ринку; бар'єри, пов'язані із відсутністю достатньої кількості клієнтів на ринку; бар'єри розвитку, обґрунтовані технологічними обмеженнями, які існують на ринках. Очевидно, що механізм подолання даних груп бар'єрів істотно відрізняється, а в деяких випадках, подолання бар'єрів вимагає від підприємства залучення ресурсів, до яких у нього немає доступу. Можливо також виникнення бар'єрів непереборних априорі, в зв'язку з жорсткістю законодавчих або інших типів обмежень. У зв'язку з цим, на думку автора, дані бар'єри доцільно класифікувати на дві основні під категорії – жорсткі і переборні.

Під жорсткими бар'єрами розуміються обмеження в розвитку ТОВ «БСХ «Побутова Техніка», для подолання яких, на поточний момент, немає механізмів. До таких бар'єрів можуть відноситись законодавство, географічні, кліматичні та інші природні умови, фізичні процеси і т.д. Для підприємства «БСХ «Побутова Техніка» виникнення такого бар'єру говорить про високий ризик ведення бізнесу на даному ринку при будь-яких можливих умовах і залученні будь-яких ресурсів. Фактично, виникнення такого бар'єру може зумовити припинення підприємством діяльності.

Бар'єри, які можуть бути подолані при залученні ресурсів, відносяться до групи переборні. Дані бар'єри можуть різною мірою перешкоджати розвитку підприємства «БСХ «Побутова Техніка», але можуть бути подолані при достатньому ресурсному забезпеченні. Класифікація визначених автором бар'єрів представлена в табл. 3.1.

З наведеної таблиці видно, що більшість бар'єрів, визначених автором, відносяться до категорії переборних.

Таблиця 3.1

**Основні бар'єри в діяльності ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» на основі
діагностованої стадії життєвого циклу**

Бар'єр	Тип бар'єру	Обґрунтування класифікації
Нестача інформації про нові продукти, технології	Переборний, ринковий	Нестача інформації покривається залученням додаткових джерел інформації, послуг посередників, оскільки цей бар'єр переборний за умови додаткових витрат, він відноситься до ринкових.
Нестача кваліфікованого персоналу	Переборний, ринковий	Брак кадрів покривається залученням послуг кадрових посередників або наймом закордоном, оскільки цей бар'єр переборний за умови додаткових витрат, він відноситься до ринкових.
Недосконалість законодавства	Жорсткий	Підприємство не має можливості прямого впливу на чинне законодавство, в зв'язку з чим даний бар'єр є жорстким.
Нерозвиненість ринку технологій	Жорсткий	Підприємство не має можливості впливу на ступінь розвитку фундаментальної науки, в зв'язку з чим даний бар'єр є жорстким.
Високий економічний ризик	Переборний, ринковий	Економічний ризик дистриб'ютора побутової техніки може бути компенсований високою прибутковістю при достатніх гарантіях реалізації.
Недолік інформації про ринки збуту	Переборний, ринковий	Недолік інформації покривається залученням додаткових джерел інформації, послуг посередників, оскільки цей бар'єр переборний за умови додаткових витрат, він відноситься до ринкових.
Низький платоспроможний попит	Переборний, ринковий	Низький платоспроможний попит може бути компенсований зниженням собівартості продукції або додатковими маркетинговими витратами.
Нестача власних коштів	Переборний, фінансовий	Нестача власних коштів є особливістю сучасного стану досліджуваного підприємства.
Недоступність джерел позикових коштів	Переборний, фінансовий	Недоступність джерел позикових коштів також відноситься до фінансових переборних бар'єрів, тому що може бути компенсований іншими джерелами фінансування.
Недоступність джерел залучених коштів	Переборний, фінансовий	Недоступність джерел залучених коштів відноситься до фінансових переборних бар'єрів, тому що може бути компенсований іншими джерелами фінансування.
Висока вартість нововведень	Переборний, фінансовий	Висока вартість нововведень відноситься до переборних фінансових бар'єрів, тому що може бути компенсована розробкою власних нововведень, що обмежено виключно фінансуванням.
Недолік державної фінансової підтримки	Переборний, фінансовий	Недолік державної фінансової підтримки також відноситься до фінансових переборних бар'єрів, тому що може бути компенсований іншими джерелами фінансування.

Джерело: складено автором

З приведених результатів видно, що більшість переборних бар'єрів в діяльності ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» на етапі росту пов'язані або з фінансовим станом підприємства та обмеженістю фінансових ресурсів, або зі специфікою ринку. На думку автора, заходи щодо вдосконалення управління підприємством «БСХ «Побутова Техніка» також доцільно розробляти за двома загальними напрямками – спрямовані на подолання фінансових та ринкових бар'єрів відповідно.

Для поліпшення фінансового стану підприємства «БСХ «Побутова Техніка» необхідно скоротити дебіторську заборгованість, адже абстрактні кошти можуть бути використані більш ефективно. Для поліпшення фінансового стану підприємства необхідно чітко контролювати і управляти дебіторською заборгованістю, стежити за якістю і співвідношенням.

Дебіторська заборгованість є джерелом погашення кредиторської заборгованості підприємства. Якщо на підприємстві будуть заморожені суми в розрахунках з покупцями і замовниками – воно може відчувати великий дефіцит грошових коштів, що призведе до утворення кредиторської заборгованості, простроченням платежів до бюджету, позабюджетних фондів, відрахувань по соціальному страхуванню і забезпеченню, заборгованості по заробітній платі та іншим платежам. Це в свою чергу призведе до сплати штрафів, пені, неустойок.

Порушення договірних зобов'язань призведе до втрати репутації організації і в кінці кінців до неплатоспроможності та неліквідності. Внаслідок цього кожному підприємству для поліпшення фінансового стану необхідно знаходити шляхи і способи, що дозволяють скоротити величину заборгованості на підприємстві, стежити за співвідношенням дебіторської і кредиторської заборгованості.

Тому ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» має, перш за все, грамотно управляти дебіторською заборгованістю. Аналіз і управління дебіторською заборгованістю передбачає насамперед контроль за оборотністю засобів у

розрахунках. Прискорення оборотності в динаміці розглядається як позитивна тенденція.

Рекомендації для ефективного управління дебіторською заборгованістю ТОВ «БСХ «Побутова Техніка»:

- 1) стан розрахунків з покупцями повинен контролюватися (за відстроченою заборгованістю);
- 2) орієнтуватися на якомога більшу кількість покупців з метою зменшення ризику несплати одним або кількома великими клієнтами;
- 3) стежити за відповідністю кредиторської та дебіторської заборгованості.

Для того, щоб підвищити фінансову стійкість ТОВ «БСХ «Побутова Техніка», потрібно створити резерв по сумнівних боргах. Він являє собою дебіторську заборгованість організації, яка не погашена в терміни, встановлені договором, і не забезпечена необхідними гарантіями. Створення резерву дозволить заощадити на величині податку на прибуток, він пом'якшує негативні наслідки безнадійних боргів, проте не усуває їх.

Для зниження частки дебіторської заборгованості необхідно:

- регулювати розміри комерційного кредиту, що надається різним замовникам;
- здійснювати управління механізмами і розмірами штрафних санкцій при несвоєчасній оплаті робіт. Для реалізації цих дій достатньо внести зміни в шаблони договорів;
- не застосовувати строгу процедуру стягнення простроченої заборгованості, а рефінансувати дебіторську заборгованість шляхом факторингу.

Щоб знизити заборгованість як дебіторську, так і кредиторську необхідно створити систему постійного моніторингу фінансових показників, виявлення негативних тенденцій та розробки методів їх поліпшення. Передбачається, ці функції повинен виконувати фінансовий керівник ТОВ «БСХ «Побутова Техніка».

Основними функціями фінансового директора ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» 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 щодо нормалізації фінансової діяльності підприємства відповідно до передбачених цілей та показників;
- коригування при необхідності окремих цілей і показників фінансового розвитку у зв'язку зі зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов здійснення господарської діяльності підприємства.

Вважається що, в діяльність підприємства доцільно впровадити програму «1С: Управління фінансами», охарактеризуємо можливі переваги вдосконалення, та порівняємо з існуючою системою у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Переваги запропонованої системи і порівняння з існуючими ТОВ
«БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА»**

Існуюча система	Переваги
ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА» не достатньо планує фінансову діяльність, оскільки показники Z моделей від'ємні у 2020 році.	ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА» може оперативно отримувати інформацію про хід виконання фінансових планів і забезпечення фінансуванням;
ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА» облік здійснюється протягом тривалого часу, бухгалтерія іноді не встигає заповнювати всю документацію	ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА» може скоротити терміни підготовки управлінської, фінансової та податкової звітності за рахунок можливості ведення бухгалтерського, податкового обліку і управління фінансами декількох взаємопов'язаних підприємств в одній обліковій базі і використання автоматично формованих уніфікованих форм документів і звітів по виробничій діяльності;

Продовження табл.3.2

ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА» служби організаційної структури працюють не синергічно	ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА» може підвищити ефективність роботи бухгалтерії з іншими відділами шляхом організації роботи в єдиній інформаційній базі;
Оборотність активів ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА» є недостатньою	з ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА» може збільшити оборотність активів за рахунок реалізації комплексного управління фінансами організації.

Джерело: складено автором

Задля удосконалення управління підприємством та подолання ринкових бар'єрів на етапі росту ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» рекомендовано використання наступних інструментів маркетингу.

1) Створення підрозділу торгової служби, який складається з 20 торгових представників по всій території України, та представляє інтереси компанії безпосередньо в торговій точці. Торговий представник – це особа, що є сполучною ланкою між цією компанією та роздрібними продавцями. Ознаками ефективного торгового представника є: впевнене зростання обсягу продажів, відсутність скарг клієнтів, мінімізація клієнтів-боржників, максимальне охоплення всіх торгових точок в межах закріпленої за торговим представником території. Бюджет витрат на утримання персоналу складає від 600 до 900 тисяч грн. на місяць та включає витрати на оплату праці, технічне обладнання для персоналу (планшети, телефони), надання автомобілів, витрати на паливо, матеріальну мотивацію та представницькі витрати. Таким чином загальний бюджет на утримання та мотивацію торгової служби складає 9 млн. грн. на рік, що складає 24 % в загальній структурі річного маркетингового бюджету компанії.

2) Активна маркетингова підтримка в мережі Інтернет, що передбачає наступне.

SEO-просування. Пошукова оптимізація сайтів, тобто оптимізація під пошукові системи. В процесі просування ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» необхідно зробити фінансові вкладення і в контекстну рекламу, простими

словами, це рекламу, що відповідає інтересам відвідувачів сайту, причому більш актуальною стала б текстова-графічна реклама, свого роду банер з можливістю переходу на офіційний сайт компанії, а також слід скористатися «смарт-банером», за фактом він вже містить каталог послуг, сформований на основі даних підприємства.

SMM-просування. Просування в соціальних мережах – це вже не один зі способів просування в інтернеті, а гостра необхідність для кожного бізнесу. SMM-просування дозволяє вибудувати комунікацію з клієнтами, потенційними і існуючими, підвищити лояльність і впізнаваність бізнесу. Для реалізації вищезазначеної задачі пропонується активна участь в соціальних мережах (SMM-маркетинг) – в Facebook і Instagram; створення груп в даних соціальних мережах з подальшим їх просуванням; в Instagram – створення постів з можливістю коментування.

У рамках просування в соціальних мережах необхідно використовувати таргетовану рекламу – це відносно новий вид взаємодії зі споживачами. Вид її досить простий – це заголовок, невелике зображення, посилання на потрібну сторінку і текст оголошення. Посилатися таке оголошення може як на внутрішні сторінки, так і на зовнішні сайти.

Крім вищевказаного має бути супровід SERM (управління репутацією у мережі). Головне завдання SERM – витіснити всі негативні відгуки на нижній позиції пошукових систем. Найправильніший спосіб – публікувати велику кількість позитивної інформації про компанію, з подальшим її підняттям в пошукових системах.

Search Engine Reputation Management – заходи, спрямовані на створення у користувачів позитивної думки про організацію. Репутаційний менеджер виявляє фактори, які шкодять іміджу компанії, нівелює їх і підтримує позитивний погляд користувачів на організацію.

RTB-реклама – технологія в індустрії онлайн-реклами, що являє аукціон рекламних оголошень у реальному часі

Відео-реклама як джерело постійного утримання клієнтів на сайті. Крім усього цього, промо відео може давати і ефект впізнаваності.

Реклама у блогерів, що передбачає формування високої довіри до інформації від блогера та значне охоплення цільової аудиторії.

Загальний річний бюджет на Digital-Marketing передбачається близько 1202 тис. грн., що в свою чергу становить 3% від загальних витрат на маркетингове просування ТОВ «БСХ «Побутова Техніка».

З) Найбільший бюджет на просування передбачає торговий маркетинг, оскільки саме він зазвичай спрямований на підвищення ефективності взаємодії всіх суб'єктів в дистриб'юторській ланцюжку, від виробника до споживача продукції. Торговий маркетинг використовує ринок збуту як засіб для реалізації комплексу заходів, спрямованих на ефективність продажів того чи іншого товару. Але для цього маркетологи повинні зробити все, щоб споживач дізнався про нову продукцію. А найголовніше – зацікавився нею. Тільки за умови інтересу до властивостей товару він буде користуватися попитом. Крім того, трейд-маркетинг – це активізація збуту в магазинах і в середовищі торгових посередників. Завданням торгового маркетингу можна вважати розвиток дистрибуції і функціонування всього каналу збуту.

Трейд-маркетинг містить у собі грошове і змагальне стимулювання посередників і торгового персоналу організації або компанії. По суті, торговий маркетинг є необхідним і виступає єдино доступним засобом розвитку і просування на ринку невеликих компаній. Активна дія передбачає мотивацію до роботи з брендом всіх, хто знаходиться між товаром і його користувачем: від оптових агентів до маленьких магазинчиків крокової доступності.

Загалом пропонується впроваджувати наступні елементи торгового маркетингу в стратегії комунікації ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» з цільовою аудиторією.

а) Знижки для оптовиків і тих, хто торгує в роздріб. Сучасні умови співпраці з торговими мережами передбачають великий рівень входу та

обов'язковий бюджет на підтримку асортименту в мережах, забезпечення конкурентної дохідності для компанії ритейлерів. Саме тому дана стаття бюджету займає одне з лідируючих місць в витратній частині бюджету і складає 5% від товарообороту компанії, а саме 9 мільйонів гривень, що в свою чергу становить 24% від усього маркетингового бюджету компанії.

б) Бонусні програми для торгової ланки.

в) Акції трейд-маркетингу, спрямовані на вирішення завдань, зумовлених розширенням дистрибуції, збільшенням обсягу закупівель і розвитком комунікацій між бізнес-партнерами. Тобто, будь-яка маркетингова акція – це чітко поставлена мета. Її сценарії визначають якість здійснюваної маркетингової акції. У свою чергу, вона і показує, як продається продукт.

4) Використання різноманітних POSM (воблери, шелфтокери, брендovanі рекламні стійки) націлені на те, щоб звертати увагу покупця на конкретний товар або марку, викликаючи додатковий інтерес, інформуючи про переваги, вигоди і знижки на конкретний продукт. На розробку, виготовлення та розміщення POSM бюджет компанії «БСХ «Побутова Техніка» передбачає 300 тис. грн. на календарний рік.

5) Мерчандайзинг. З урахуванням позиціонування продукції ТОВ «БСХ Побутова Техніка» рекомендується її розміщення на «золотих полицях», що вважаються найефективнішим місцем для викладення товару в місцях продажів.

З точки зору маркетингу, дотримання правила золотої полиці дозволяє підняти ефективність продажів продукції, що просувається. Звичайно оплата викладки на «Золотих полицях» відноситься до високовартісної промоції, але окупність такого розміщення при правильному виборі асортименту, торгових точок та паралельно задіяних каналів комунікації є швидким та генерує різке збільшення зацікавленості до продукції у споживача. Загальний бюджет компанії на придбання місця на «Золотих полицях» становить 8 мільйонів гривень на календарний рік.

6) Event-marketing стає все більш популярним, і все більше компаній вдаються до організації заходів, реалізуючи свою маркетингову стратегію. Це один з дієвих інструментів формування відношення до компанії або її продукту. Враховуючи кількість спеціалізованих виставок та конференцій у сфері побутової техніки пропонується участь у найбільш професійно орієнтованих заходах з метою підвищення впізнаваності та іміджу брендів компанії серед клієнтів. Окремо запропоновано виділити напрямок організації власних Event-заходів для персоналу торгових мереж з метою проведення навчання та збільшення рівня обізнаності про продукцію компанії ТОВ «БСХ «Побутова Техніка». Загальний бюджет на Event-marketing складає 1 млн. гривень на рік.

3.2. Ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення управління підприємством при зміні етапу життєвого циклу

Для оцінки прибутковості та економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення управління підприємством ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» при зміні етапу життєвого циклу необхідно проаналізувати всі витрати, що плануються на їх впровадження.

Як зазначено в підрозділі 3.1 планується впровадження комплексу фінансових та маркетингових інструментів з загальним бюджетом 37352000 грн. на рік. Загальний бюджет даних заходів представлено в додатку Г.1.

Дані витрати будуть фінансуватися з доходу компанії 2021-2022 рр. та частково за рахунок додаткових інвестицій.

Для оцінки економічної ефективності впровадження заходів щодо вдосконалення управління підприємством ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» на визначеному етапі життєвого циклу необхідно проаналізувати ефективність капітальних вкладень. Вона виражається відношенням отриманого ефекту до капітальних вкладень, що викликало цей ефект. Ефективність капітальних

вкладень вимірюється набором показників, в який входить загальний ефект капітальних вкладень, норма їх прибутковості, термін окупності, порівняльна ефективність ін.

На основі отриманих даних необхідно скласти план грошових потоків:

Дисконтування грошового потоку здійснюється за допомогою коефіцієнта дисконтування, що розраховується за формулою:

$$D_t = \frac{1}{(1+r)^t}, \quad (3.1)$$

де r – норма або ставка дисконтування (в дослідженні приймається рівною 20%);

t – порядковий номер року, надходження і витрати якого наводяться до першого року, тобто дисконтуються:

$$D_1 = \frac{1}{(1+0,2)^1} = 0,83.$$

$$D_2 = \frac{1}{(1+0,2)^2} = 0,69.$$

Сформуємо перелік ключових заходів для вдосконалення управління підприємством у планових роках:

- створення підрозділу торговельної служби;
- впровадження маркетингової стратегії в діяльність підприємства;
- забезпечити просування підприємства;
- забезпечити використання POSM матеріалів;
- забезпечити проведення мерчандайзингових заходів на підприємстві ТОВ «БСХ «Побутова Техніка»;
- впровадити нову систему управління на підприємстві ТОВ «БСХ «Побутова Техніка».

План грошових потоків підприємства ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» після реалізації заходів щодо вдосконалення управління підприємством на визначеній стадії життєвого циклу наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

План грошових потоків ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» після реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення управління підприємством

Показники	2021	2022	2023
Виручка, тис. грн.	74000	97680	128938
Собівартість, тис. грн.	31820	42002	55443
Прибуток від реалізації, тис. грн.	42180	55678	73494
Податок на прибуток, тис. грн.	7592	10022	13229
Чистий прибуток, тис. грн.	34588	45656	60265
Сумарні інвестиції, тис. грн.	-37352	-37352	-37352
Грошовий потік, тис. грн.	-2764	8304	22913
Коефіцієнт дисконтування (20%)	1	0,83	0,69
Дисконтований грошовий потік, тис. грн..	-2764	6892	15810
NPV	1918,89	4786,81	10979,93

Джерело: складено автором

Відповідно до правил прийняття рішень, якщо $NPV > 0$, проект по реалізації заходів щодо вдосконалення управління підприємством на визначеній стадії життєвого циклу є ефективним (додаток Г.2).

Візуалізуємо прогнозну динаміку показників NVP, та чистого прибутку у рис.3.2.

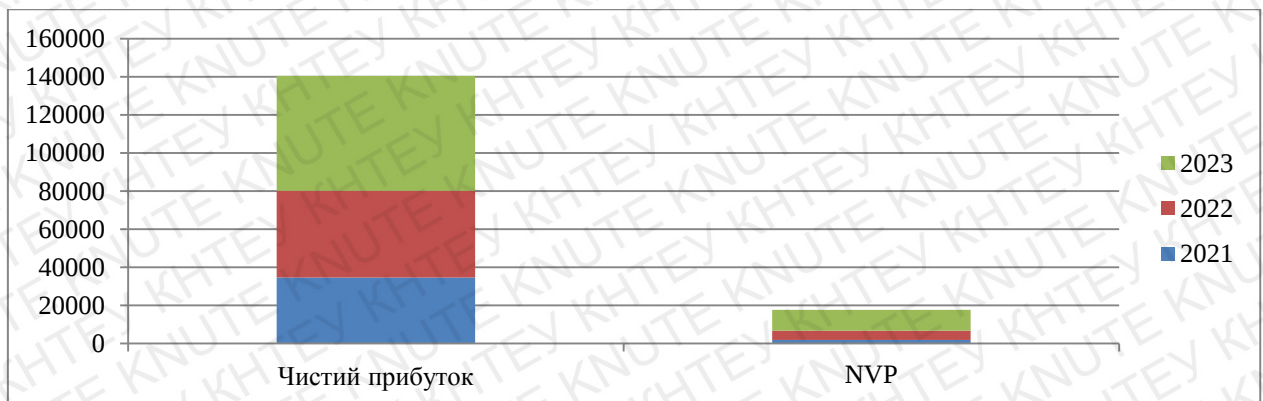


Рис. 3.2. Структурна чистого прибутку NVP ТОВ «БСХ «Побутова Техніка»

Джерело: складено автором

Необхідно відзначити, що витрати на запропоновані заходи окупляться протягом 1 року. Інтегральний економічний ефект (NPV) в 2022 році приблизно становитиме 4786,81 тис. грн., а в 2023 році 109796,93 тис. грн.

Таким чином можна зробити висновок, що в результаті реалізації розроблених заходів вдосконалення управління підприємством ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» на стадії росту техніко-економічні показники роботи досліджуваного підприємства зміняться в кращу сторону. Планується, що в результаті реалізації запропонованих заходів вдасться збільшити обсяги продажу, посиливши позиції компанії на ринку, та утримувати позитивну динаміку збільшення обсягів у подальшому, не зменшуючи розміру інвестицій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі досягнуті поставлені цілі і вирішені сформульовані завдання. На підставі проведених експериментально-теоретичних досліджень можна зробити наступні висновки.

1. Життєвий цикл підприємства – це кількісно обмежений набір стадій або станів, в рамках яких знаходиться підприємство протягом свого існування і розвитку. На думку прихильників теорії життєвого циклу всі організації в своєму розвитку проходять послідовно змінюючи один одного періоди, – стадії, складові життєвого циклу, від зародження організації до її смерті. Кожна наступна стадія є наслідком і продовженням попередньої, і володіє певними якісними ознаками, що відрізняють її від інших етапів розвитку організації. Основне призначення теорії життєвого циклу підприємства полягає в поясненні процесу змін, що відбуваються в організації з плином часу. Вченими розроблено і представлено досить велику кількість моделей такої теорії, однак до цього часу між різними дослідниками немає єдиної думки щодо кількості стадій і підходу до їх визначення.

2. Залежно від стадій життєвого циклу: виникнення (створення), становлення, розвиток, стагнація (спад), відродження або ліквідація формуються особливості управління організацією. На кожній стадії розвитку існують свої ключові аспекти, на яких має бути зосереджена увага керівництва для досягнення і утримання позитивних фінансово-економічних характеристик.

На кожній стадії життєвого циклу доцільно звернути особливу увагу на функції управління. Стабільний та сталий розвиток компанії багато в чому залежить від того, наскільки керівництво і персонал розуміють, оцінюють і враховують у своїх діях її життєвий цикл і кожен його етап. Вірна оцінка керівництвом підприємства кожної стадії життєвого циклу забезпечує ефективну і стійку його діяльність.

3. У якості емпіричної бази дослідження для даної випускної кваліфікаційної роботи обрано товариство з обмеженою відповідальністю «БСХ «Побутова Техніка», яке є офіційним дистриб'ютором побутової техніки Bosch в Україні. Компанія пропонує широкий спектр побутової техніки: від варильних поверхонь, холодильників, пральних та посудомийних машин – до дрібної побутової техніки. Проведене дослідження свідчить, що ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» необхідно використовувати сучасні тенденції в сфері реалізації побутової техніки, вводити інновації в своїй діяльності. Зокрема, просувати продукт з використанням новітніх технологій (просування через соціальні мережі тощо).

4. ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» за методологією І. Адізеса в своєму життєвому циклі знаходиться на етапі зростання. Встановити це вдалося за такими ознаками: маркетинг і продажі мають ключовий вплив на діяльність компанії; компанія відчуває нестачу грошових коштів; зміна керівництва може викликати зміну поведінки організації; організація орієнтована на виручку, спостерігається децентралізація влади, в штаті присутні співробітники, які можуть взяти на себе вирішення окремих питань, – директор з виробництва, фінансовий директор, директор з продажів. Цей етап характеризується делегуванням повноважень, орієнтацією на прибуток та акцентом на ефективності діяльності.

5. На основі діагностованої стадії життєвого циклу ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» розроблений перелік рекомендацій по вдосконаленню діяльності досліджуваного підприємства. Дані рекомендації включають в себе ряд заходів, спрямованих на подолання фінансових та ринкових бар'єрів, що виникають на етапі зростання. До фінансових заходів вдосконалення управління підприємством ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» відноситься придбання та впровадження в діяльність «1С: Управління фінансами». Заходи, спрямовані на подолання ринкових бар'єрів, включають використання сучасних інструментів маркетингу, а саме просування за допомогою контекстної реклами, супроводу SERM, SMM-маркетингу,

таргетованої реклами, трейд маркетингу, використання POSM матеріалів, різноманітних Events заходів та ін.

6. У результаті реалізації розроблених заходів вдосконалення управління підприємством ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» на стадії зростання техніко-економічні показники роботи досліджуваного підприємства зміняться в кращу сторону. Планується, що в результаті реалізації запропонованих заходів вдасться збільшити обсяги продажу, посиливши позиції компанії на ринку, та утримувати позитивну динаміку збільшення обсягів у подальшому, не зменшуючи розміру інвестицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крайнік О.М.. Планування проектних дій: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА спеціальності 8.18010013 «Управління проектами» денної форми навчання / О.М. Крайнік, Н.І. Тахтаджієва – Запоріжжя, ЗДІА, 2015. – 80 с.
2. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І./ За заг.ред.Л.В.Ноздріної. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432с.
3. Ареф'єв С. О. Управління динамічними здібностями структурних трансформацій підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2016. № 1. С. 124-132.
4. Бадер Омар Ахмад Далайін Аналіз та розвиток еволюційних моделей життєвого циклу популяцій підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 221-225.
5. Балбазан В. С. Особливості концепцій життєвого циклу організації. *Управління розвитком*. 2014. № 1. С. 83-86.
6. Бардаков А. А., Корнилов Д.А. Экспресс-метод идентификации фаз жизненного цикла организации в составе работ по реинжинирингу бизнес-процессов. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки*. 2018. № 3 (55). с. 7–17.
7. Бугай В.З., Бурка М.Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С. 198-202.
8. Бузни А. Н., Трошин Л. П. Характеристика жизненного цикла научной организации. *Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета*. 2020. №156. С. 159–179.
9. Гамберг А. Е. Управление жизненным циклом малого предприятия научно-технической сферы: дис. канд. эк. наук : 08.00.05. Екатеринбург, 2016. 182 с.

10. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2019. 146 с.
11. Журова Л. И. Обеспечение устойчивости экономического развития с учетом специфики жизненного цикла предприятий. *Фундаментальные исследования*. 2015. № 11-5. с. 998-1002.
12. Зваришук С. А., Прищак М. Д. Модель життєвого циклу організації за І. Адізесом. *Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 27-28 квітня 2020 р.* URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2020/paper/view/9490> (дата звернення 01.05. 2021).
13. Згурська О. М. Загальна характеристика стратегій диверсифікації на етапах життєвого циклу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* - 2019. № 4. С. 54-63.
14. Ішук Л. І. Діагностика фінансового стану як інструмент ефективного управління розвитком підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 208-212.
15. Коваленко В. В. Застосування діагностики в управлінні етапами життєвого циклу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12(1). С. 134-137
16. Кохан М. О., Шквірук І. М. Порівняльний аналіз основних концепцій життєвого циклу організації. *Молодіжний економічний дайджест*. 2014. № 1(1). С. 12 – 18.
17. Кузнецова І. О., Сокурєнко І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1. С. 179-188.
18. Мамчин М. М., Кузьо Н. Є., Косар Н. С. Маркетингові можливості розвитку вітчизняних виробників побутової техніки. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8632>. (дата звернення: 15.04.2021).

19. Воронюк Т. А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу / Тетяна Анатоліївна Воронюк, Олег Іванович Лучик // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – № 3. – С. 139–148.

20. Момот В. Є., Литвиненко О. М. Модель стратегічного розвитку підприємства з урахуванням ендогенних факторів. *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 102–111.

21. Московчук Н. О. Дослідження підходів до сутності та структури життєвого циклу підприємства. Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. URL: http://www.rusnauka.com/30_OINXXI_2013/Economics/6_147244.doc.htm (дата звернення 25.02.2021).

22. Офіційний сайт підприємства ТОВ «БСХ «ПОБУТОВА ТЕХНІКА» URL: <https://www.bosch-home.com.ua/uk/> (дата звернення 4.11.2021).

23. У І кварталі 2020 ринок побутової техніки та електроніки України демонструє зниження. Результати "GfK TEMAX® Україна" за І квартал 2020 року. URL : <https://temax.gfk.com/uk-ua/UAH/reports> (дата звернення 13.10.2021).

24. Ринок побутової техніки та електроніки в Україні – нові умови. Пресреліз. GfK Ukraine. 2020. URL: http://sau.in.ua/app/uploads/2020/06/20200601_pr_covid19_stages_ukraine.pdf (дата звернення 19.04.2021).

25. Ромашова Я. В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 4. С. 45–49.

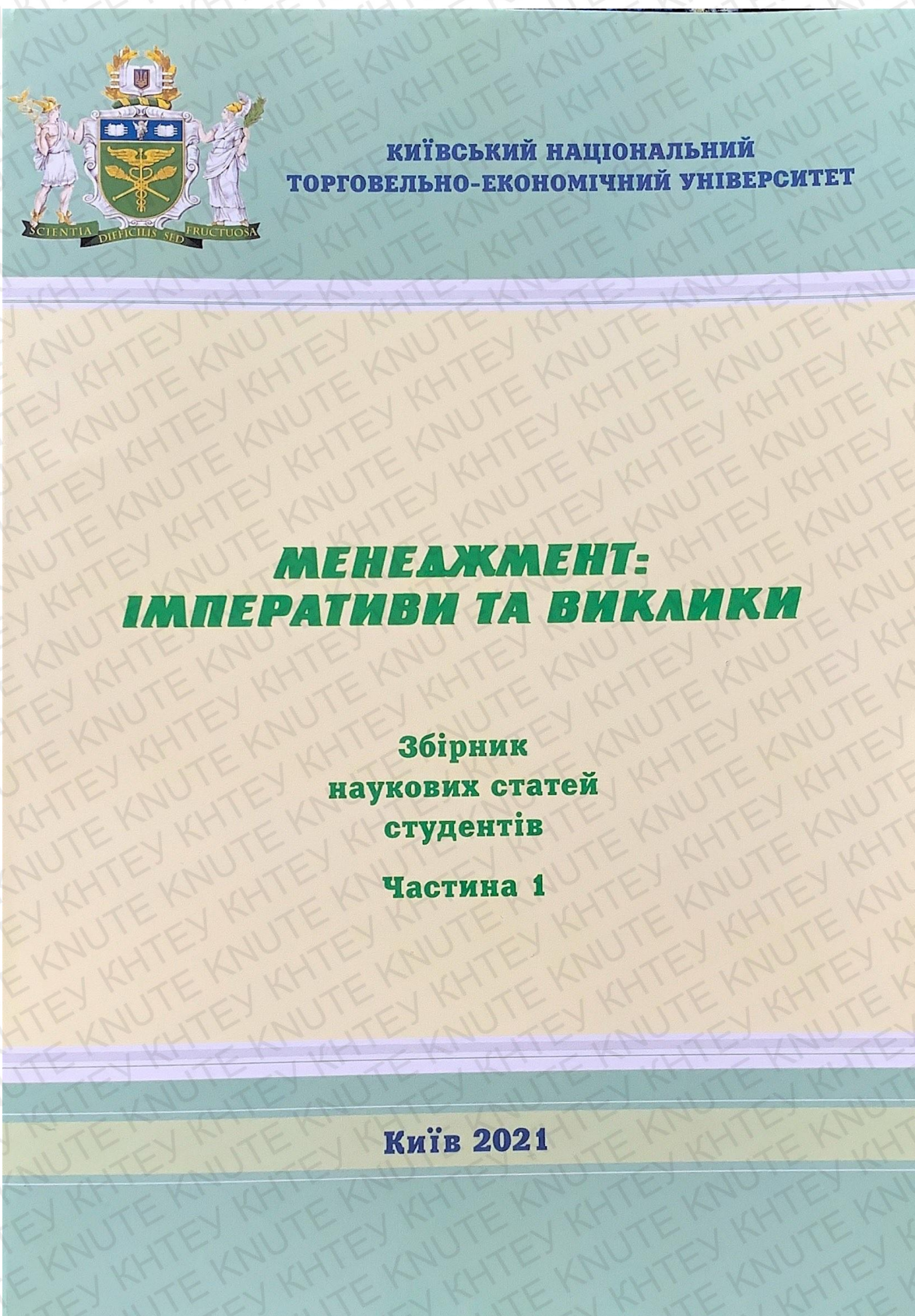
26. Сардак С. Е., Крупський О. П. Динамічні здібності підприємства: теоретико-прикладні основи, сфера застосування, вимір. *European journal of management issues*. 2017. Vol. 25, № 1. С. 36-42.

27. Славич О. Д. Моделі життєвого циклу розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. № 14. С. 40-45.
28. Терлецька Н. М., Голинська Б. Я. Управління життєвим циклом та режимом функціонування операційної системи підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 2(2). С. 754-757.
29. ТОП-10 виробників холодильників: пропонуємо кращих. URL : https://www.mooyo.ua/ua/news/top-10_proizvoditeleyi_holodilnikov_predlagaem_luchshih.html. (дата звернення 15.04.2021).
30. Фреюк О. В. Електронна торгівля на ринку побутової техніки та електроніки під час пандемії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 43. С. 167-172.
31. How new product time to market impacts revenue and profitability [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.sopheon.com/new-product-time-to-market/>.
32. Robert Kugel. Profitability Management vs. Managing Profitability [Електронний ресурс] / Robert Kugel. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <https://robertkugel.ventanaresearch.com/robert-kugel/2013/08/05/profitability-management-vs-managing-profitability>.

ДОДАТКИ

Додаток А.1

Офіційний збірник наукових статей студентів. Частина 1.



ЗМІСТ

ВСТУП	7
ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
ВЕРБИЦЬКА Є.	
Управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	8
ГУГАЙЛО Г.	
Теоретичні та методологічні основи формування системи управлінського консультування бізнесу.....	15
ГЛАДИШЕВА А.	
Інформаційне забезпечення управління бізнес-процесами підприємства	22
ІВАНЧЕНКО А.	
Управління операційною діяльністю підприємства	28
КОТОВИЧ Т.	
Формування ефективної системи управлінського контролю на підприємстві.....	33
КУБА Є.	
Проекція системного підходу на діяльність підприємства торгівлі	40
КУЧЕРЕНКО І.	
Діагностика організаційно-управлінської діяльності підприємства.....	44
ЛЕВЧУК К.	
Формування бізнес-планувань в сучасному підприємстві.....	51
МЕЛЬНИК Н.	
Сутність та складові процесу формування асортиментної політики роздрібних торгових підприємств.....	57
НАГОРНА Д.	
Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу	62
НЕСТЕРЧУК Ю.	
Управління якістю надання послуг.....	69
ПАВЛЮЧИК Д.	
Сутність та завдання процесу управління бізнесом	72
ПАЩЕНКО О.	
Особливості управління комерційною діяльністю підприємства.....	77
ПІДДУБНА Т.	
Управління взаємовідносинами з клієнтами банку	83

непередбачуваних умов. Витонченість пропозиції товарів, використання маркетингових підходів для стимулювання та стимулювання продажу товарів сприяли появі нового типу споживачів, очікування та потреби яких значно відрізняються від тих, що існували кілька десятиліть тому.

Сучасні споживачі знають, чого хочуть. Тому, роздрібні торговці повинні добре знати своїх клієнтів, краще прогнозувати їхні потреби та потреби, пропонувати широкий асортимент товарів і передавати такі враження від процесу закупівлі, які завжди перевершують очікування споживачів. І це найскладніше завдання, яке роздрібним продавцям доведеться вирішити протягом наступного десятиліття. І одним з головних факторів успішної роботи є збалансований асортимент. Отже, формування торгового асортименту повинно базуватися на ряді факторів. Знання та використання цих ресурсів дозволяють краще використовувати сировинні ресурси, краще задовольнити споживчий попит і в кінцевому рахунку отримати прибуток.

Список використаних джерел

1. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування / І.А. Абрамович // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. №12. С. 6–9.
2. Гармидер Л. Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства / Л. Д. Гармидер, І. А. Самай // Академічний огляд. – 2016. – № 1. – С. 111-118.
3. Діденко Е.А. Управління асортиментною політикою підприємства [Електронний ресурс] / Е.А. Діденко, Д. Савельєв // Ефективна економіка. – 2015. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>
4. Єфімова О.О. Актуальність асортиментної політики в сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі / Е.А. Єфімова // Міжнародний електронний науковий журнал «Траскторії науки». – 2017. – № 7 (12). – С. 3.1-3.14.
5. Кириченко С. А., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. Агросвіт. 2021. № 1-2. С. 90-94. DOI: 10.32702 / 2306-6792.2021.1-2.90
6. Павлова М. Б. Основні показники асортименту товарів в роздрібній торгівлі / М. Б. Павлова // Підприємництво і торгівля. – 2016. – Вип. 20. – С. 127-129. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2016_20_25

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук,
професора БАЯ С.І.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

НАГОРНА Д., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

У статті проаналізовано наукові підходи до визначення сутності поняття «життєвий цикл підприємства». Узагальнено та систематизовано еволюцію відомих концепцій життєвого циклу підприємства. Проаналізовано особливості кожного з етапів життєвого циклу. Використання моделі життєвого циклу для якісного управління підприємством дозволяє розробляти шляхи необхідних на різних етапах перетворень і ефективно впроваджувати зміни.

The article analyzes scientific approaches to defining the essence of the concept of «enterprise life cycle». The evolution of well-known concepts of the enterprise life cycle is generalized and systematized. The features of each stage of the life cycle are analyzed. The use of a life cycle model for high-quality enterprise management allows you to develop ways of transformations necessary at different stages and effectively implement changes.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що за допомогою досліджень життєвого циклу організації можна прогнозувати подальший її розвиток, запобігати кризам, своєчасно здійснювати перетворення, що дозволяють уникнути загибелі організації. Застосовуючи теорію життєвого циклу, можна виявити, що існують чіткі етапи, за якими розвиваються організації, і що переходи між цими етапами передбачувані, а не випадкові.

Метою статті є вдосконалення методичних рекомендацій щодо управління підприємством на кожному з етапів життєвого циклу.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти циклічності розвитку підприємств.

Вивченню життєвого циклу підприємства приділяється велика увага в літературі. Питання життєвого циклу підприємства, його моделювання є досить елементарними в науковій та навчальній літературі, відбиваються в навчальних посібниках і монографіях з теорії організації, а також в спеціальних дослідженнях [1-11]. Однак в даний час в економічних науках опис життєвих циклів носить переважно якісний характер, в практичній діяльності застосування моделі досить обмежене через недостатнє опрацювання окремих методологічних моментів. Актуальним є узагальнення та поглиблення існуючих доробків за порушеною тематикою.

Для ефективного функціонування на ринку і збереження конкурентних переваг організації повинні адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі – вносити своєчасні зміни в свою господарську діяльність. Результатом практичної реалізації змін є перехід організації з одного рівноважного стану в інший. Перманентність змін дуже впливає на розвиток організації. Одним з відомих інструментів, що використовуються для опису процесу розвитку будь-якої економічної системи, є модель життєвого циклу. Управління розвитком підприємства з урахуванням життєвого циклу дає можливість виробляти напрямки необхідних перетворень і послідовно і цілеспрямовано проводити зміни.

У цій ситуації важливим завданням є не тільки визначення того, на якому етапі розвитку знаходиться організація по етапах життєвого циклу, а й потенціалу її розвитку, що допоможе в прийнятті ефективних управлінських рішень. Керівник повинен знати, на якому етапі розвитку знаходиться організація, для чого використовується поняття життєвого циклу організацій як передбачуваних змін з певною послідовністю станів протягом часу. Саме тому уважний розгляд теорії про моделі життєвих циклів організації, а також її методичних основ, абсолютно необхідний для отримання практичних результатів в управлінні організацією.

Використовуючи теорію життєвого циклу, можна переконатися, що існують явні етапи, властиві розвитку будь-якої організації, і що переходи між етапами можливо передбачити. Етап розвитку організації в значній мірі впливає на її стратегічні цілі. Розуміння життєвого циклу допомагає керівництву визначити ті труднощі, які можуть виникнути у підприємства на конкретному етапі його розвитку, а також знайти необхідні комбінації завдань, які успішно направляють його діяльність.

Поняття життєвого циклу організації було введено в науковий обіг Кеннетом Боулдінгом в 1950 році, і з того часу воно широко застосовується в соціальних дослідженнях [8, с. 48]. Варто зазначити, що кожен автор, який досліджував чи досліджує теорію життєвого циклу підприємства дещо по-своєму трактує об'єкт дослідження. Тому для означення поняття життєвого циклу підприємства та конкретизації розуміння зазначеної категорії було узагальнено підходи різних авторів до визначення сутності поняття «життєвий цикл підприємства (організації)» (табл. 1). І. О. Кузнецова, І. А. Сокурєнко [6, с. 181]

пропонують виділяти три основні підходи до визначення сутності поняття «життєвий цикл підприємства»: як сукупності стадій, етапів діяльності; як період часу та як послідовність змін. На основі даних положень і здійснено узагальнення в таблиці 1.

Таблиця 1

Визначення сутності поняття «життєвий цикл підприємства»

Автор	Визначення
«життєвий цикл підприємства» як сукупність стадій, етапів діяльності	
В. А. Подсорін, І. А. Рахімянова [9, с. 55]	Сукупність стадій, які проходить організація за період свого функціонування
А. Н. Бузни, Л. П. Трошин [2, с. 159]	Сукупність послідовних стадій розвитку, які проходить підприємство (організація, компанія) за період свого існування, зазвичай відображають криволінійною траєкторією, що починається від етапу зародження підприємства, потім піднімається через стадію його росту, розвитку, що переходить в стадію зрілості (стабілізації) і, нарешті, знижується на стадії спаду (падіння)
Н. О. Московчук, А. О. Климчук [7]	Сукупність етапів діяльності системи, що послідовно змінюють один одного, і кожний з яких характеризується певною метою діяльності і особливою формою організаційного механізму, що реалізує досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності системи
«життєвий цикл підприємства» як період часу	
І. А. Бланк [1, с. 83]	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)
П. К. Власов [10, с. 247]	Змістовний часовий зріз, що відображає структуру системних параметрів організації
«життєвий цикл підприємства» як послідовні зміни	
Б. З. Мільнер [1, с. 84]	Передбачувані зміни з визначеною протягом часу послідовністю станів
О. М. Згурська [5, с. 54]	Процес передбачуваних змін у діяльності підприємства з визначеною послідовністю станів протягом певного часу

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 5; 7; 9; 10]

Все вищесказане дозволяє визначити «життєвий цикл підприємства» як кількісно обмежений набір стадій або станів, в рамках яких знаходиться підприємство протягом свого існування і розвитку.

На думку прихильників теорії життєвого циклу всі організації в своєму розвитку проходять послідовно змінюючи один одного періоди, – стадії, складові життєвого циклу, від зародження організації до її смерті. Кожна наступна стадія є наслідком і продовженням попередньої, і володіє певними якісними ознаками, що відрізняють її від інших етапів розвитку організації.

Основне призначення теорії життєвого циклу підприємства полягає в поясненні процесу змін, що відбуваються в організації з плином часу. Вченими розроблено і представлено досить велику кількість моделей такої теорії, однак до цього часу між різними дослідниками немає єдиної думки щодо кількості стадій і підходу до їх визначення. Для виділення специфічних рис циклічності розвитку підприємств доцільно проаналізувати загальноприйняті моделі життєвого циклу організації (табл. 2).

Таблиця 2

Аналіз загальноприйнятих моделей життєвого циклу організації

Період	Етап	Автори	Модель	Характеристики
1950-1970	Процесні моделі	А. Даун	Рушійні сили росту	Модель побудована на прикладі урядових комітетів, запропоновані 3 стадії розвитку від появи до розширення і формалізації (уповільнення)
		Г. Ліппіт, У. Шмідт	Управлінська участь, 1967 рік	Перша чітко структурована модель в комерційному приватному бізнесі. Запропоновано три стадії: «Народження», «Юність», «Зрілість». Запропоновано завдання управління для переходу по стадіях і параметри структури, пріоритетів, формалізації і конфліктів внутрішніх інтересів як умова переходу за стадіями
1970-1990	Змістовні моделі	Б. Скотт	Стратегія і структура (1971)	Модель розкриває три різних типи підприємств, що виникають один за одним в еволюційній послідовності. Включає неформальну і формалізовану стадії, а також фазу промислової конгломерації
		Л. Грейнер	Етапи розвитку та кризи зростання організації (1972)	Модель, заснована на чергуванні криз (революцій) і «стадій спокою», включає п'ять етапів
		І. Адізес	Теорія життєвих циклів організації (1979)	Процес організаційного розвитку представляється як природний, поетапний і запрограмований, що передбачає неминуче і поетапне проходження організацією в ході розвитку ряду обов'язкових фаз (стадій). У концепції зазначається неможливість пропуску зазначених фаз. Включає 10 етапів
		Дж. Кімберлі	Зовнішній соціальний контроль, структура роботи і відносини з навколишнім середовищем (1979)	Перша стадія виникає ще до фактичного створення організації. Друга стадія включає вибір «головних схем переміщення», найм персоналу. Третя стадія включає формування організаційної ідентичності. На четвертій стадії організація стає більш консервативною і передбачуваною
1990-наш час	Універсальні моделі	Д. Лестер, Дж. Парнелл, А. Каррагер (2003)	Емпірична шкала для вимірювання стадій життєвого циклу організації	За допомогою цієї шкали можна передбачити зміну характеристик організації при переході з однієї стадії життєвого циклу до іншої

Джерело: [3, с. 33–34]

У світлі перерахованого розвиток підприємства в теорії життєвого циклу організації розуміється як природний, поетапний і багато в чому запрограмований процес, який передбачає неминуче проходження нею ряду послідовних фаз (стадій) зі зміною логіки її функціонування і зі зміною типів стратегій. При цьому, як підкреслюється в літературі, поетапно знижується гнучкість реагування на зовнішні зміни, але разом з тим підвищується здатність до контролю всередині організації.

Моделі, розроблені авторами теорії життєвого циклу організації, здатні дати системне уявлення про організаційні проблеми у відносинах, що виникають в процесі розвитку організацій, дозволяють визначити стадію життєвого циклу, на якій вони знаходяться, спрогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій. Отже, вони дозволяють підготуватися до майбутніх подій належним чином, що допомагає менеджменту зосередитися на вирішенні реальних проблем розвитку. Іншими словами, моделі, пропонувані в теорії в життєвого циклу організації, дозволяють пояснити причини організаційних змін і джерел зростання організацій.

Що стосується функціонування бізнес-організації – традиційно виділяють наступні стадії життєвого циклу: виникнення (створення), становлення, розвиток, стагнація, відродження або ліквідація (табл. 3).

Таблиця 3

Характеристика стадій життєвого циклу організації

Стадія життєвого циклу	Опис
Виникнення (створення)	Підприємство створюється засновниками (власниками) з метою отримання прибутку шляхом надання послуг, виробництва та продажу товарів або виконання визначених функцій. Його організаційно-правову форму і функції визначають засновники, виходячи зі своїх інтересів. На цьому етапі життєвого циклу пріоритетна мета організації – виживання, що для комерційних організацій забезпечується виходом на ринок; для некомерційних організацій – освоєнням механізму і технології надання послуг або виконання функцій, визначених в установчих документах. У цей період організація управляється, частіше за все, однією особою (в комерційній організації, як правило, власником)
Становлення	Ця стадія є досить небезпечною в життєвому циклі організації. Для комерційних організацій це обумовлено тим, що керівництво, як правило, ще не має достатнього досвіду в управлінні. У той же час організація, будучи новачком на ринку, незнайома постачальникам і покупцям, а організації-конкуренти можуть створювати додаткові перепони, заважаючи зайняти відповідне місце в ніші. Основна мета цієї стадії – посилений ріст, розвиток компанії. Також цілями організації на етапі становлення є: зростання прибутку, встановлення більш вигідних позицій на ринку, тощо
Розвиток	На цій стадії система управління організацією та структура організації вже склалися. Вона характеризується такими процесами, як вихід компанії на нові ринки, випуск нових товарів (пропозиція нових послуг), зростання обсягів виробництва, а також збільшення прибутку. На цьому етапі підприємство прагне перейти до більш сучасних форм і структур. Подібний перехід проходить або поступово, або хвилюподібно. При цьому відбуваються як кількісні, так і якісні зміни
Стагнація	Це етап життєвого циклу організації, на якому керівництво задоволене результатами, досягнутими раніше. Ці результати є достатніми для того, щоб послабити інтерес керівника до оновлення і розвитку організації, децентралізації повноважень і відповідальності. Внаслідок цього система управління стає більш бюрократизованою, через що свіжі ідеї та пропозиції щодо подальшого розвитку організації гинуть. Головна мета в даний період – збереження досягнутих раніше результатів
Відродження або ліквідація	Даний період життєвого циклу характеризується збитковістю, неплатоспроможністю і нестійкістю організації. У цій ситуації є два варіанти подальшого розвитку: відродження чи ліквідація. Підприємство може бути ліквідовано за рішенням власників або рішенням суду. Але є інший шлях: залучити в компанію нову антикризову команду, яка повинна змінити не тільки саму систему управління, а й всі процеси виробництва товарів (надання послуг). Головна мета цих перетворень – поживлення діяльності організації

Джерело: узагальнено автором на основі [8]

Залежно від стадій життєвого циклу: виникнення (створення), становлення, розвиток, стагнація (спад), відродження або ліквідація формуються особливості управління організацією.

Кожна стадія життєвого циклу має свої відмінні характеристики: цілі розвитку; обсяги продажу і темпи їх зміни; тип організаційної структури; ступінь централізації управління; рівень економічного потенціалу і потреб в ресурсах розвитку, тощо. Врахування специфіки стадій життєвого циклу організації дозволяє передбачити появу типових проблем розвитку, визначити пріоритетні компоненти стійкості розвитку підприємства, обґрунтувати механізми управління підприємством, що відповідають особливостям конкретної стадії [4, с. 999].

На кожній стадії розвитку існують свої ключові аспекти, на яких має бути зосереджена увага керівництва для досягнення і утримання позитивних фінансово-економічних характеристик. Дана відповідність стадій життєвого циклу і фінансово-економічних пріоритетів дає підстави для розробки системи фінансово-економічних показників і формування границь допустимих їх коливань в межах кожної стадії. Це викликано тим, що підтримувати стійке фінансове становище необхідно за рахунок контролю різних аспектів діяльності підприємства відповідно до стадій життєвого циклу. Основні фінансово-економічні показники, що вимагають посиленого контролю на кожній стадії життєвого циклу, зведені в таблиці 4.

Таблиця 4

Показники, які вимагають контролю на різних стадіях життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу	Група показників	Фінансово-економічні показники
Створення	Показники формування джерел фінансування	Загальний обсяг капіталу Динаміка зростання власних і позикових коштів
	Показники складу і структури активів	Показники майна виробничого призначення Показники динаміки зростання активів
Розвиток	Показники ділової активності Показники структури капіталу	Оборотність активів, оборотність оборотних коштів, фондівіддача. Акцент уваги – позитивна динаміка значень показників
	Показники рентабельності Показники фінансової стійкості	Рентабельність активів, рентабельність продукції, співвідношення власних і позикових коштів
Стагнація	Показники рентабельності Показники маржинального аналізу Показники фінансової стійкості Показники ліквідності	Маржинальний прибуток. Запас фінансової міцності. Платоспроможність. Контроль за співвідношенням граничних витрат і граничного доходу Показники ліквідності (поточної і критичної). Показники фінансового і операційного левериджу.
	Показники витрат	Інтегральні показники фінансово-економічного стану з використанням моделей комплексної діагностики
	Показники платоспроможності Показники фінансової стійкості	Жорсткий контроль за динамікою витрат (виробничих і накладних) у суворій відповідності до динаміки фінансових надходжень. Показники достатності чистого грошового потоку

Джерело: узагальнено автором на основі [4]

Використання моделі життєвих циклів для ефективного управління компанією допомагає визначити напрям необхідних змін і успішно впроваджувати ці інновації. Крім цього, необхідно знати про закон циклічного розвитку компанії і приймати рішення, відповідні до того етапу життєвого циклу, на якому знаходиться компанія. Усі компанії, організації, підприємства під час свого розвитку безперервно змінюються, але це – передбачувані зміни.

Зміни компанії від її виникнення до припинення існування досить істотні. Разом з цими змінами необхідні і перетворення в методах управління. Труднощі, характерні на одних етапах життєвого циклу, втрачають свою актуальність на інших. При зміні етапів розвитку накопичуються організаційні проблеми. Керівництво організації повинно розуміти, чи є ці проблеми наслідком прийняття невірних управлінських рішень, чи можна вирішити їх шляхом незначних корегувань системи управління, або ж це говорить про швидке настання наступного етапу життєвого циклу, а значить необхідні зміни організаційної системи [11].

Численні дослідження показали, що компанії протягом життєвого циклу успішно розвиваються, коли мають обґрунтовану стратегію і ефективно використовують ресурси; змінюються, коли перестають відповідати обраним цілям; гинуть, коли виявляються нездатними виконувати свої завдання.

Повертаючись до системи управління, на кожній стадії життєвого циклу доцільно звернути особливу увагу на функції управління. Стабільний та сталий розвиток компанії багато в чому залежить від того, наскільки керівництво і персонал розуміють, оцінюють і враховують у своїх діях її життєвий цикл і кожну його стадію. Вірна оцінка керівництвом підприємства кожної стадії життєвого циклу забезпечує ефективну і стійку його діяльність.

Розглянуті теоретичні положення дозволяють формувати базові основи для вироблення управлінських рішень на практиці. Аналіз життєвого циклу враховується при стратегічному плануванні діяльності підприємства, зміні структури, а також самої системи управління.

Список використаних джерел

1. Балбазан В. С. Особливості концепцій життєвого циклу організації. *Управління розвитком*. 2014. № 1. С. 83-86.
2. Бузни А. Н., Трошин Л. П. Характеристика жизненного цикла научной организации. *Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета*. 2020. №156. С. 159-179.
3. Гамберг А. Е. Управление жизненным циклом малого предприятия научно-технической сферы : дис. канд. эк. наук : 08.00.05. Екатеринбург, 2016. 182 с.
4. Журова Л. И. Обеспечение устойчивости экономического развития с учетом специфики жизненного цикла предприятий. *Фундаментальные исследования*. 2015. № 11-5. С. 998-1002.
5. Згурська О. М. Загальна характеристика стратегій диверсифікації на етапах життєвого циклу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 54-63.
6. Кузнецова І. О., Сокурєнко І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1. С. 179-188.
7. Московчук Н. О. Дослідження підходів до сутності та структури життєвого циклу підприємства. *Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ*. URL: http://www.rusnauka.com/30_OINXXI_2013/Economics/6_147244.doc.htm.
8. Муравьев Ю. Л. Кадровая политика как фактор управления жизненным циклом организации. *Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий*. 2017. №3. С. 48-52.
9. Подсорин В. А., Рахмиев И. А. Экономические методы управления жизненным циклом производственных и социальных систем: Учебное пособие для программ бакалавриата по направлениям «Экономика», «Менеджмент», «Торговое дело». Москва: МГУПС (МИИТ), 2014. 130 с.
10. Саликов Ю. А., Кривцова Н. Н. Финансово-экономические характеристики жизненного цикла организации. *Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий*. 2020. №82. С. 246-252.

11. Швейцер Ю. Р. Использование знаний о этапах жизненного цикла компании для принятия управленческих решений и повышения её эффективности. *Human Progress*. 2018. URL: http://progress-human.com/images/2018/Tom4_2/Schweitzer.pdf

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента БЕЛЯЄВОЇ Н.С.

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ

НЕСТЕРЧУК Ю., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

У статті розглянуто управління якістю надання послуг в діяльності підприємства, а також розкрито актуальність і необхідність забезпечення якісного надання послуг на підприємстві, виявлено основні проблеми з якістю послуг в діяльності підприємства та запропоновано шляхи їх вдосконалення.

The article considers the management of quality of services in the enterprise, as well as reveals the relevance and need to ensure quality services in the enterprise, identifies the main problems with the quality of services in the enterprise and suggests ways to improve them.

Актуальність. Послуга – процес, що складається з серії невідчутних дій, які за необхідності виникають між споживачем і обслуговуючим персоналом, фізичними ресурсами, системою підприємства – постачальником послуг [5]. У сучасних реаліях, успішність будь-якого підприємства залежить від багатьох чинників, один з яких – висока якість товарів та послуг. Враховуючи високу конкурентність на ринку всіх товарів та послуг, підприємства постійно працюють та вдосконаленням цих аспектів, що позитивно впливає на підвищення конкурентоспроможності та розвиток компанії в цілому. Якість послуг – це відповідність послуг, що отримав споживач в підсумку – тим, що були заявлені заздалегідь, тобто відповідність між очікуваним і отримуваним. Ціль надавача послуг не просто відповідати очікуванням, а перевершити їх, зробити все для задоволення потреб споживача [1; с. 20]. Механізм управління якістю послуг являє собою спосіб організації діяльності із характерними для нього відносинами між учасниками процесу надання послуг, а також виробником послуг та їх споживачами, формами та методами впливу на процес виробництва та реалізації послуг, організаційною структурою управління та умовами стимулювання людей до праці. Таким чином, можна розуміти, що дотримання стандартів якості надання послуг можливе тільки за рахунок систематичного контролю, аналізу діяльності підприємства. Зокрема, це допомагатиме у своєчасному вирішенню можливих проблем, що виникають в результаті недотримання вимог.

Метою даної статті є обґрунтування теоретичних та практичних підходів до управління якістю надання послуг.

Об'єктом статті виступає процес управління якістю надання послуг в діяльності підприємства ТОВ «Тайфун Медіа Груп».

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти управління якістю послуг на підприємстві.

Методами дослідження є абстрактно-логічний – для теоретичних узагальнень та формування висновків, графічний метод – використання таблиць та графіків для наочного подання результатів досліджень та загальнонаукові методи – теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу.

PEST-аналіз ТОВ «БСХ «Побутова Техніка»

Фактор	Рівень впливу	Експертна оцінка (середня)	Гармонізована оцінка	Фактор	Рівень впливу	Експертна оцінка (середня)	Гармонізована оцінка
Р				Е			
1. Воєнні суперечки	0,4	5	2,0	1. Рівень інфляції	0,6	4	2,4
2. Відповідність стандартів вимогам ЄС	0,2	3	0,6				
3. Вплив пандемії COVID-19	0,3	5	1,5	2. Зростання рівня конкуренції	0,4	4	1,6
4. Об'єднання підприємств	0,1	3	0,3				
Всього	1	-	4,4	Всього	1	-	4,0
S				Т			
1. Нестача висококваліфікованого персоналу	0,7	3	2,1	1. Конкуренція в сфері розвитку інноваційного обладнання 2. Доступ до сучасних технологій, спрямованих на вдосконалення обслуговування	0,5	3	1,5
2. Відтік трудових ресурсів	0,3	4	1,2		0,5	4	2,0
Всього	1	-	3,3	Всього	1	-	3,5
Загальний результат	15,3						

Джерело: узагальнено автором

Аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «БСХ «Побутова Техніка»

Сфера макросередовища	Назва фактора	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-ю шкалою
1. Міжнародна	1.1. Налагодження відносин з країнами	3
	1.2. Міжнародне законодавство	1
	1.3. Міжнародний вплив	2
	1.4. Економічна ситуація та тенденції в світі	3
2. Політична	2.1. Зміна законодавства	2
	2.2. Політична ситуація в регіоні	7
	2.3. Збільшення податкових ставок	4
	2.4. Введення нових податків	3
3. Економічна	3.1. Темпи росту галузі	7
	3.2. Економічна ситуація	6
	3.3. Зростання курсів валют	4
	3.4. Ділова активність та кількість підприємств	5
	3.5. Рівень і темп інфляції	4
	3.6. Сезонність	5
4. Соціально - демографічна	4.1. Купівельна активність	8
	4.2. Динаміка чисельності населення	2
	4.3. Збільшення доходу на душу населення	3
	4.4. Підвищення вимог до якості товарів та послуг	10
	4.5. Кількість кваліфікованих кадрів	6
	4.6. Зміни в рівні освіти і здоров'я населення	5
	4.7. Якість життя населення	2
	4.8. Погляди ЗМІ	4
	4.9. Етнічні та релігійні чинники	1
5. Технологічна	5.1. Впровадження нових технологій	8
	5.2. Доступність нових технологій	6
	5.3. Наявність інвестицій в технології	8
	5.4. Розвиток транспортної системи	9
6. Екологічна	6.1. Стан навколишнього середовища	6
	6.2. Розвиток «зелених» технологій»	6

Джерело: узагальнено автором

Профіль середовища ТОВ «БСХ «Побутова Техніка»

Фактори	Важливість для галузі	Спрямованість впливу на підприємство	Важливість для даного підприємства	Ступінь важливості для підприємства
Макросередовище				
Підвищення вимог до якості товарів та послуг	10	-1	10	-100
Розвиток транспортної системи	7	+1	9	+63
Наявність інвестицій в технології	8	+1	8	+64
Впровадження нових технологій	7	+1	8	+56
Купівельна активність населення	9	-1	8	-72
Темп росту галузі	6	-1	7	-42
Економічна ситуація в країні	9	-1	6	-54
Стан навколишнього середовища	7	-1	6	-42
Розвиток «зелених технологій»	7	+1	6	+42
Динаміка кількості кваліфікованих кадрів на ринку праці	6	-1	6	-36
Доступність нових технологій	7	+1	6	+42
Ділова активність та кількість підприємств	7	-1	5	-35
Мікросередовище				
Інтенсивність конкуренції	7	-1	9	-63
Вподобання споживачів	8	+1	9	+72
Об'єднання підприємств	8	-1	7	-56
Імідж підприємства	8	+1	9	+72
Можливість появи товарів-замінників	7	-1	7	-49
Залежність від роботи постачальників	7	+1	6	+42
Внутрішнє середовище				
Маркетингові знання та навички	7	+1	9	+63
Фінансові можливості	7	+1	9	+63
Психологічний клімат у колективі	8	+1	7	+56
Рівень технічної оснащеності	9	+1	8	+72
Інформаційне забезпечення	7	-1	8	-56
Кваліфікація персоналу	9	+1	8	+72

Джерело: побудовано автором

SWOT-аналіз ТОВ «БСХ «Побутова Техніка»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Висока компетентність і кваліфікація персоналу - Висока якість продукції - Оперативне та швидке виконання замовлень, обумовлене професіоналізмом співробітників і сучасним обладнанням - Широкий асортимент продукції - Популярність і стабільна робота компанії на українському ринку - Високий рівень престижності компанії - Високий рівень конкурентоспроможності - Наявність лояльних клієнтів - Креативна збутова робота - Маркетингова діяльність відповідна сучасним вимогам часу - Наявність офіційного сайту	- Низька мотивація у співробітників - Неповне оснащення підприємства необхідним обладнанням, в зв'язку з чим, доводиться замовляти деякі елементи продукції на стороні - Висока вартість транспортування - Відсутність стійкої комунікації із суспільством - Слабка активність в соціальних мережах
Можливості	Загрози
- Нові технології, які можна впровадити на підприємстві, і яких немає у конкурентів - Нові види послуг, які відносяться до процесу обслуговування - Розширення бази клієнтів постійного характеру - Збільшення реклами підприємства, спрямоване на залучення нових клієнтів і впізнаваність на ринку України - Зростання відповідності діяльності потребам клієнтів - Відсутність критичних змін у поведінці клієнтів - Налагодження зв'язків з громадськістю - Поява продуктових інновацій	- Сезонний спад - Економічний спад - Політична нестабільність - Підвищення конкурентного тиску - Посилення податкової політики - Зміна курсу валют - Зниження темпів економічного розвитку галузі

Джерело: побудовано автором

Матриця SWOT-аналіз ТОВ «БСХ «Побутова Техніка»

«Сильні сторони та можливості»	«Сильні сторони та загрози»
1. Розширення асортименту 2. Розвиток системи просування 3. Організація досліджень ринку на належному рівні дозволить виявити переваги клієнтів і відстежувати зміни їх переваг.	1. Збільшення ринкової частки компанії за рахунок географічного розвитку; 2. Розширення і реструктуризація відділу продажу 3. Міцні конкурентні позиції допоможуть утриматися в умовах сформованої економічної ситуації в країні.
«Слабкі сторони та можливості»	«Слабкі сторони та загрози»
1. Створення структури продажів, що відповідає цілям підприємства	1. Розширення каналів збуту, розвиток асортименту

Джерело: побудовано автором

Баланс за 2020 рік

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 701	6 701
Основні засоби	1010	21 114	24 044
первісна вартість	1011	54 725	57 110
знос	1012	33 611	33 066
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	90	85
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	90	85
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвил	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	27 905	30 830
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	44 798	28 091
Виробничі запаси	1101	43 567	25 024
Незавершене виробництво	1102	652	2 528
Готова продукція	1103	535	496
Товари	1104	44	43
Поточні біологічні активи	1110	601	1 241
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 222	4 861
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	108
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	579	111
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 536	1 987
Готівка	1166	1	4
Рахунки в банках	1167	1 535	1 983
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

Продовження додатку В.1

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	52 736	36 399
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	80 641	67 229

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 140	1 140
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	15 777	15 777
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	21 701	26 599
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	38 618	43 516
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	47	47
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	47	47
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	17 808	17 591
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	23 428	5 514
розрахунками з бюджетом	1620	423	206
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	59	50
розрахунками з оплати праці	1630	254	301
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4	4
Усього за розділом III	1695	41 976	23 666
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	80 641	67 229

Звіт про фінансові результати за 2020 рік

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робі)	2000	121 712	75 482
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(105 889)	(59 963)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	15 823	15 519
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	978	535
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(3 368)	(6 202)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(3 570)	(2 365)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	9 863	7 487
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 000	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(2 952)	(2 222)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(13)	(29)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатку В.2

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	7 898	5 236
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	7 898	5 236
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 898	5 236

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	76 949	62 371
Витрати на оплату праці	2505	8 523	7 814
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 960	1 797
Амортизація	2515	3 016	2 981
Інші операційні витрати	2520	1 017	945
Разом	2550	91 465	75 908

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Баланс за 2019 рік

Форма №1 Код за ДКУД 1801001			
А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	106	6 701
Основні засоби	1010	17 993	21 114
первісна вартість	1011	48 693	54 725
знос	1012	30 700	33 611
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	138	90
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	138	90
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	18 237	27 905
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	24 310	44 798
Виробничі запаси	1101	19 313	43 567
Незавершене виробництво	1102	4 500	652
Готова продукція	1103	445	535
Товари	1104	52	44
Поточні біологічні активи	1110	538	601
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 400	5 222
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	380	579
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	696	1 536
Готівка	1166	3	1
Рахунки в банках	1167	693	1 535
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

Продовження додатку В.3

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	27 324	52 736
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	45 561	80 641

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 140	1 140
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	15 777	15 777
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16 465	21 701
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	33 382	38 618
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	47	47
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благочинна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поти	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	47	47
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	10 544	17 808
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	991	23 428
розрахунками з бюджетом	1620	269	423
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	71	59
розрахунками з оплати праці	1630	252	254
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5	4
Усього за розділом III	1695	12 132	41 976
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	45 561	80 641

Звіт про фінансові результати за 2019 р

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	75 482	69 342
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(59 963)	(58 512)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	15 519	10 830
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	535	815
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(6 202)	(4 586)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(2 365)	(2 397)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	7 487	4 662
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(2 222)	(1 949)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(29)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатку В.4

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	5 236	2 713
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	5 236	2 713
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 236	2 713

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	62 371	57 527
Витрати на оплату праці	2505	7 814	6 689
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 797	1 572
Амортизація	2515	2 981	3 024
Інші операційні витрати	2520	945	957
Разом	2550	75 908	69 769

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

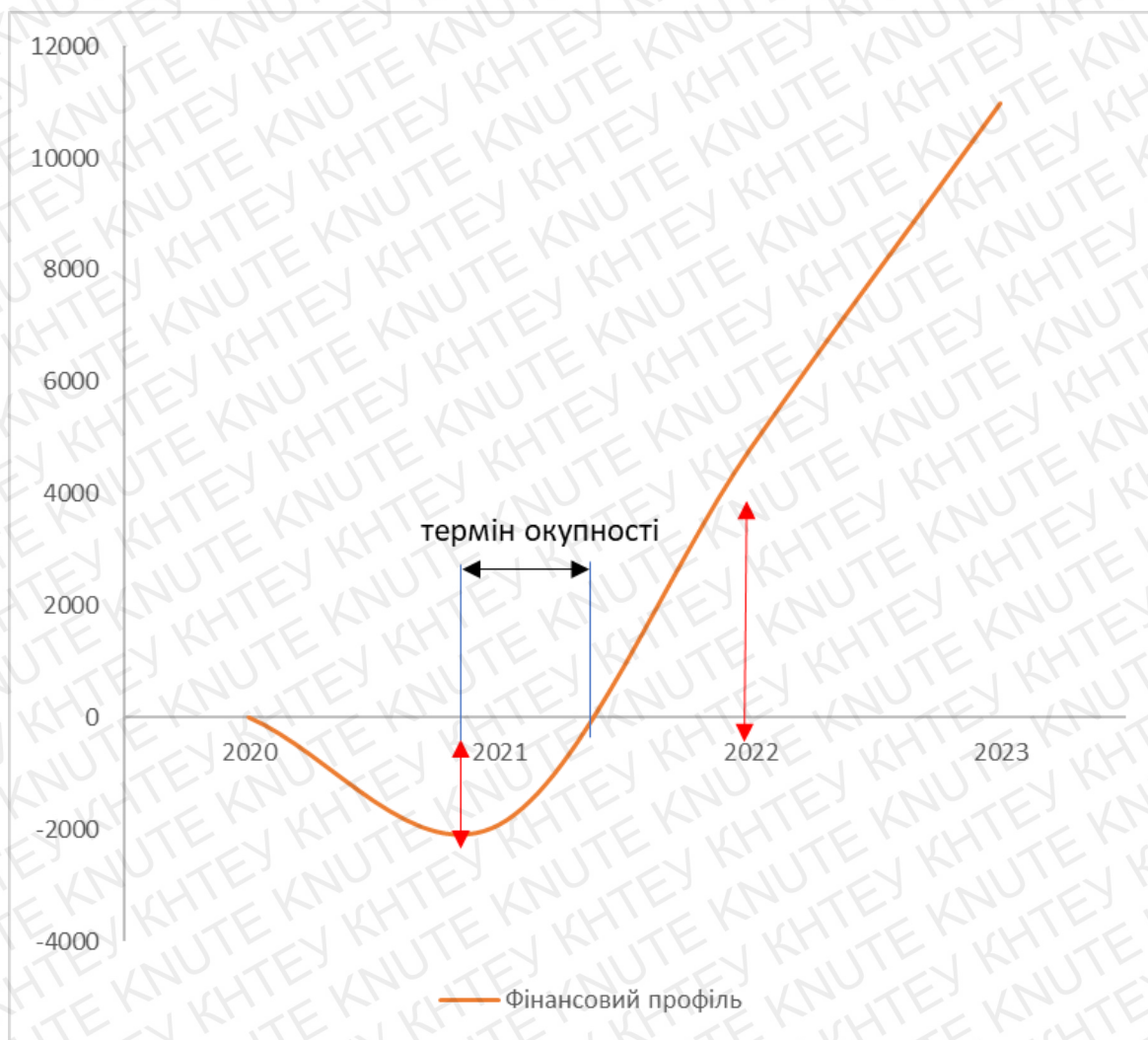
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Загальний річний бюджет на заходи щодо вдосконалення управління підприємством ТОВ «БСХ «Побутова Техніка» на основі діагностованої стадії життєвого циклу

Інструменти маркетингу	Сума, грн./рік
Придбання та впровадження в діяльність «1С: Управління фінансами»	3000000,00
Торгові представники	9000000,00
Digital	1202000,00
SEO-просування	240000,00
SMM-просування	240000,00
SERM	12000,00
RTB-реклама	120000,00
Відео-реклама	500000,00
Реклама у блогерів	90000,00
Трейд-маркетинг	14550000,00
Знижки для оптовиків	9000000,00
Бонусні програми для торгової ланки	1800000,00
Акції для споживачів	3600000,00
Промозаходи в торгових точках	150000,00
POSM	600000,00
Мерчандайзинг	8000000,00
Event-marketing	1000000,00
Загалом	37352000,00

Джерело: розроблено автором

**Фінансовий профіль проекту фінансових та маркетингових заходів щодо
вдосконалення управління підприємством ТОВ «БСХ «Побутова Техніка»
на етапі росту**



Джерело: побудовано автором

Ім'я користувача:
приховано налаштуваннями конфіденційності

ID перевірки:
1009201242

Дата перевірки:
15.11.2021 21:11:30 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
15.11.2021 21:20:24 EET

ID користувача:
100008048

Назва документа: Нагорна_перевірка

Кількість сторінок: 44 Кількість слів: 9452 Кількість символів: 73899 Розмір файлу: 212.04 KB ID файлу: 1009233388

12% Схожість

Найбільша схожість: 2.54% з Інтернет-джерелом (http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/74.pdf)

11.9% Джерела з Інтернету

107

Сторінка 46

0.72% Джерела з Бібліотеки

15

Сторінка 48

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел