

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління підприємством торгівлі на різних етапах життєвого циклу»

(за матеріалами ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ», м. Київ)

Студентки 4 курсу 9 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Торговельний
менеджмент» першого
бакалаврського рівня

Чудакової
Свгенії Іванівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька
Галина Тезіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко
Неля Володимирівна

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки менеджменту та психології Кафедра менеджменту

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: менеджмент

Спеціалізація: торговельний менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри _____

«___» _____ 20___ р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студенту

Чудакова Євгенія Іванівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Управління підприємством торгівлі на різних етапах життєвого циклу» (за матеріалами ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «26» листопада 2021 р. № 3883

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 31 березня 2022 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: удосконалення управління підприємством торгівлі ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ», м. Київ з урахуванням етапу його життєвого циклу

Об'єкт дослідження: процес управління підприємством торгівлі на різних етапах життєвого циклу

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти управління підприємством торгівлі ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ», м. Київ на різних етапах життєвого циклу

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

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1			
2			
3			

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

- 1.1. Різновиди моделей життєвого циклу та специфіка застосування
- 1.2. Наукові підходи до управління підприємством торгівлі на різних етапах життєвого циклу

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ», М. КИЇВ З УРАХУВАННЯМ СПЕЦИФІКИ ЕТАПУ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

- 2.1. Загальна характеристика та ідентифікація етапу життєвого циклу підприємства торгівлі
- 2.2. Аналіз процесу управління ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» на різних етапах його життєвого циклу

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ», М. КИЇВ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

- 3.1. Формування ймовірних сценаріїв зміни етапів життєвого циклу підприємства торгівлі та обґрунтування заходів щодо удосконалення управління ним
- 3.2. Прогнозне оцінювання наслідків імовірної зміни етапів життєвого циклу підприємства торгівлі та результатів впровадження заходів щодо удосконалення управління ним

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ по р.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, навчальним посібником «Економічні дослідження»	до 5.11.2021	до 5.11.2021
2.	Визначення напряму дослідження і підприємства, за матеріалами якого буде проводитись дослідження	до 19.11.2021	до 19.11.2021
3.	Затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (ВКРБ)	до 27.11.2021	до 27.11.2021
4.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 6.12.2021	до 6.12.2021
5.	Рецензування планів ВКРБ та затвердження завдання	до 12.12.2021	до 12.12.2021
6.	Збір, обробка матеріалів та написання розділу 1	до 30.12.2021	до 30.12.2021
7.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	31.01. – 25.02.2022	31.01. – 25.02.2022
8.	Збір даних, проведення дослідження, обробка зібраних даних та матеріалів та написання розділу 2	до 15.02.2022	до 15.02.2022
9.	Захист звіту з практики	до 28.02.2022	до 28.02.2022
10.	Обробка зібраних даних і матеріалів та написання розділу 3	до 15.03.2022	до 15.03.2022
11.	Оформлення ВКРБ та відправлення на перевірку всіх структурних елементів ВКРБ науковому керівнику	до 17.03.2022	до 17.03.2022
12.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
13.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства) та її реєстрація	до 31.03.2022	до 31.03.2022
14.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу бакалавра науковим керівником	до 15.04.2022	до 15.04.2022
15.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	Згідно графіка	Згідно графіка
16.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
17.	Проходження зовнішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
18.	Направлення ВКРБ із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
19.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навчального процесу	Згідно графіка навчального процесу

7. Дата видачі завдання «12» грудня 2021 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи П'ятницька Г.Т.
(прізвище, ініціали, підпис)9. Керівник проектної групи
(Гарант освітньо-професійної програми) Микитенко Н.В.
(прізвище, ініціали, підпис)10. Завдання прийняв до виконання студент Чудакова Є.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління підприємством торгівлі на різних етапах життєвого циклу»

Структура роботи Випускна кваліфікаційна робота викладена на 40 сторінках основного тексту, в т.ч. містить таблиць 10 та 3 рисунки. Список використаних джерел складається з 36 найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 9 додатків, викладених на 17 сторінках.

Метою дослідження є удосконалення управління підприємством торгівлі ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ», м. Київ з урахуванням етапу його життєвого циклу

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством торгівлі на різних етапах життєвого циклу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління підприємством торгівлі ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ», м. Київ на різних етапах життєвого циклу.

Одержані результати можуть бути використані на підприємствах торгівлі та впроваджені у ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ».

Рік виконання роботи 2021 – 2022рр.

Рік захисту роботи 2022р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління підприємством торгівлі на різних етапах життєвого циклу»

(за матеріалами ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена аналізу управління підприємством торгівлі на різних етапах життєвого циклу підприємства та прогнозуванню подальших змін. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо прогнозів та подальших змін етапів життєвого циклу та формулюванню сценаріїв поведінки підприємства.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2021 років з метою розробки сценаріїв наступних етапів життєвого циклу, зроблена оцінка стану підприємства на сьогодні та прогнозне оцінювання наслідків імовірної зміни етапів життєвого циклу підприємства торгівлі та результатів впровадження заходів щодо удосконалення управління ним.

Ключові слова: життєвий цикл, етапи життєвого циклу, управління розвитком підприємства, торгівля, цінність, тип розвитку, менеджери.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Management of trade enterprises at different stages of the life cycle»

(based on materials LLC «SPEED COLORS», Kyiv)

The final qualifying paper is devoted to the analysis of trade enterprise management at different stages of the enterprise life cycle and forecasting further changes. The paper solves an important scientific and practical task of forecasting and further changes in the stages of the life cycle and formulating scenarios of enterprise behavior.

The dynamics of the main indicators of the enterprise during 2019-2021 is studied in order to develop scenarios for the next stages of the life cycle, assessed the state of the enterprise today and forecast the consequences of the probable changes in the life cycle of the enterprise and the results of measures to improve management.

Key words: life cycle, life cycle stages, enterprise development management, trade, value, type of development, managers.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ	5
1.1. Різновиди моделей життєвого циклу та специфіка застосування концепції життєвого циклу у торгівлі.....	5
1.2. Наукові підходи до управління підприємством торгівлі на різних етапах життєвого циклу.....	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ», М. КИЇВ З УРАХУВАННЯМ СПЕЦИФІКИ ЕТАПУ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ	13
2.1. Загальна характеристика та ідентифікація етапу життєвого циклу підприємства торгівлі.....	13
2.2. Аналіз процесу управління ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» на різних етапах його життєвого циклу.....	20
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ», М. КИЇВ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ	28
3.1. Формування ймовірних сценаріїв зміни етапів життєвого циклу підприємства торгівлі та обґрунтування заходів щодо удосконалення управління ним.....	28
3.2. Прогнозне оцінювання наслідків імовірної зміни етапів життєвого циклу підприємства торгівлі та результатів впровадження заходів щодо удосконалення управління ним.....	31
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	44

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що сучасні умови ведення підприємницької діяльності вимагають не лише особливих підходів до створення та розвитку підприємств, а й керування окремими стадіями життєвого циклу. Саме питання життєвого циклу розглядалось багато десятиліть науковцями та авторами, зокрема Г.Константіною, І.Адизесом, С.Філоновичем, Л.Грейнером, І.Івашковською та ін. та адаптація біологічної концепції циклу в менеджменті привела до появи теорії життєвого циклу організації, яка одержала розвиток в роботах І. Адизеса, Л. Грейнера, К. Камерона, Р. Куінна, Ф. Лідена, Д. Міллера, Б. Скотта, У. Торберта, П. Фрізена.

Підприємство з моменту його зародження до моменту ліквідації проходить через певні стадії розвитку, які мають характерні для них ознаки та процеси. Ці фази/етапи формують життєвий цикл підприємства, що являє собою сукупність особливостей його роботи та факторів, що необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень та плануванні розвитку підприємства. Вірно визначений життєвий цикл підприємства показує актуальне становище компанії та дає змогу обрати відповідний стиль та стратегію управління для досягнення поставлених цілей та показників.

По цей день виділити однакову модель поведінки на кожному етапі життя підприємства не можливо, оскільки кожне підприємство залежить як від внутрішніх так і від зовнішніх факторів, котрі можуть кардинально змінювати перебіг життя підприємства. Саме тому, необхідно проводити постійний аналіз підприємства, для контролювання його просування по кривій життєвого циклу, та прогнозування майбутніх змін.

Метою дослідження є удосконалення управління підприємством торгівлі ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ», м. Київ з урахуванням етапу його життєвого циклу.

Відповідно до мети сформульовані наступні *завдання*:

- Дослідити процес управління підприємством ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» з урахуванням специфіки етапу його життєвого циклу та проаналізувати процес його управління на різних етапах життєвого циклу;
- Сформулювати імовірні сценарії зміни етапів життєвого циклу підприємства торгівлі та обґрунтування заходів щодо удосконалення управління ним;
- Розробити прогнозне оцінювання наслідків імовірної зміни етапів життєвого циклу підприємства торгівлі та результатів впровадження заходів щодо удосконалення управління ним.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством торгівлі на різних етапах життєвого циклу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління підприємством торгівлі ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ», м. Київ на різних етапах життєвого циклу.

Інформаційну базу дослідження склали закони України, звіти підприємства про діяльність за останні роки, матеріали конференцій та дисертацій з досліджуваної теми, публікації в ЗМІ та інформаційні видання, підручники та наукові видання.

Практичне значення результатів дослідження. Запропоновані автором новітні імовірні сценарії зміни етапів життєвого циклу підприємства торгівлі можуть застосовуватися у діяльності підприємств торгівлі на етапі поліпшення процесу управління з урахуванням стадій життєвого циклу підприємства.

Структура роботи Випускна кваліфікаційна робота викладена на 40 сторінках основного тексту, в т.ч. містить таблиць 10 та 3 рисунки. Список використаних джерел складається з 36 найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 9 додатків, викладених на 17 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

1.1. Різновиди моделей життєвого циклу та специфіка застосування концепції життєвого циклу у торгівлі

З кожним днем ринок торговельних послуг розширюється і з'являються нові гравці. Саме тому більшість компаній збільшують інтерес до проблематики життєвого циклу пов'язаних в першу чергу зі зростанням конкуренції, а також з необхідністю осмислення причин виживання або занепаду сучасних організацій та розуміння драйверів організаційного розвитку.

Говорячи про життєвий цикл підприємства відразу в підсвідомості виникає поняття про послідовність змін певних етапів, фаз, стадій тощо. Поняття життєвого циклу підприємства, більшість пов'язує з життям живих організмів. Таким чином, даний процес має свої певні послідовні стадії від зародження до загибелі (смерті). Вважається, що підприємства, як і люди, народжуються, ростуть, розвиваються та вмирають. Відповідно до різних зовнішніх чинників (подразників) тривалість життя може бути різною. Деякі організації мають довге та прибуткове життя, тоді як інші не в змозі впоратися з конкуренцією та запитамі споживачів і отримують поразки на ринку. Проте фактом є те, що кожне життя йде за певною закономірністю, і здається передбачуваним для кожної організації.

Керівництво організації має вчасно розуміти свої помилки та недоліки, вміти їх аналізувати та виправляти. Для прийняття рішень менеджерам підприємства необхідно аналізувати та розуміти на якому етапі життєвого циклу зараз знаходиться підприємство, щоб можна було зрозуміти пріоритети цього етапу та відповідно приймати найкращі для цього періоду

рішення. Вміння вчасно впровадити заходи для удосконалення роботи та підвищення фінансової стабільності підприємства на ринку, свідчить про високу кваліфікованість керівної ланки підприємства. На нашу думку, грамотне управління підприємством може розтягнути його життя та підтримувати конкурентне фінансове становище.

За весь час існування підприємств було розроблено десятки та сотні різних моделей життєвого циклу, завдяки різних наукових поглядів та розгляду життя організації з різних сторін. Класична модель життєвого циклу організації складається із чотирьох стадій (впровадження або створення, зростання, зрілість, занепад або оновлення). Розвиток підприємств (організацій) за кривою життєвого циклу є неминучим, передбачуваним і поетапним.

Над вдосконаленням і розробкою нових моделей життєвих циклів підприємств працювали такі науковці: І. Адізес, Д. Ліппіт, В. Шмідт, Л. Грейнер, Ч. Цзядзе, Е. Квінн і К. Кемерон, С. Корягіна, М. Портер, І. Бланк, Б. Мільнер, О. Кузьмін, Г. П'ятницька, О. Мельник та інші. Так, наприклад, М. Портер [1] розглядав поняття життєвого циклу підприємства з точки зору підбору стратегій поведінки підприємства на кожному із етапів. Л. Грейнер[2] навпаки звертав увагу на вік організації та її розмір, виходячи з того, що організація змінюється з часом, а проблеми та принципи управління ґрунтуються на часі. Прихильниками схожої теорії були Кац та Кан [3]. На їх думку організаційні структури розвиваються в період організаційного зростання.

Розвиток підприємства як передбачувані закономірності із певними проміжками часу презентували такі науковці, як Б.Мільнер [4] та Н.Родіонова [5]. Кожний із науковців пропонував світу не лише своє розуміння та поняття життєвого циклу, але й свій розподіл етапів/фаз, які значно різняться між собою та замінюють одна одну, в залежності від внутрішніх змін підприємства, чи інших факторів, за допомогою яких можна відрізнити етап/фазу, на якому знаходиться підприємство. Так, наприклад,

Д. Ліппіт та В. Шмідт [6] виокремили три етапи життя підприємства (народження, юність, зрілість), а І. Адісес [7] суттєво заглибився в розвиток підприємства та розклав еволюційний розвиток підприємства на 10 етапів: залицяння, дитинство, дитинство "давай-давай", друге народження і дорослішання: юність, розквіт–занепад, старіючі організації -аристократизм, "салем-сіті", бюрократизм: штучно підтримуване життя, смерть. Підприємства на різних етапах матимуть різні характеристики та відчуватимуть різні зовнішні та внутрішні ризики.

Для зручності розуміння різних підходів та розподілів життєвих циклів (ЖЦ), було проведене їх перехресне порівняння з класичною моделлю (рис.1.1). Як свідчать дані табл. 1.1, у деяких моделях життєвого циклу підприємства їх розробники-науковці не беруть до уваги етап занепаду, і такий формат не є зручним, особливо при визначенні стану підприємства на етапі «старіння» та прийнятті управлінських рішень стосовно подальшого розвитку саме у цей період.



Рис.1.1. Класична модель життєвого циклу підприємства

Джерело: Складене автором за матеріалами [2,4,6,7,8].

Отже, тлумачення життєвих циклів та розподіл їх на етапи є досить різноманітним. Тому не дивлячись на те, що розроблена досить велика кількість моделей життєвого циклу досі немає єдиної думки стосовно кількості стадій та підходів до їх визначення. Водночас головна ідея про

початок роботи підприємства та поступове заміщення один одного різних етапів присутня у кожному із підходів.

Таблиця 1.1

**Перехресне порівняння альтернативних моделей ЖЦ підприємств
та класичних етапів розвитку живих організмів ***

Автори моделей ЖЦ підприємств (організацій)	Етапи розвитку живих організмів			
	Народження	Зростання (або ріст)	Зрілість	Старіння (або смерть)
І. Адізес [7]	1) залицяння або зародження бізнес-ідеї	2) дитинство; 3) активне зростання або «давай-давай»; 4) юність	5) розквіт; 6) стабілізація (або пізній розквіт); 7) аристократизм	8) Салем Сіті (або «полювання на відьом»); 9) бюрократія; 10) смерть
Б. Мільнер [4]	1) підприємництво	2) колективність; 3) формалізація та управління	4) вироблення структури	5) спад
С. Корягіна [8]	1) створення	2) ріст	3) зрілість; 4) «паразитична» зрілість	5) занепад, нездатність адекватно реагувати
Д. Ліппіт, В. Шмідт [6]	1) народження	2) юність	3) зрілість	-
Л. Грейнер [2]	1) креативність	2) директивне керівництво	3) делегування; 4) координація; 5) співпраця	-
Г. П'ятницька [34]	1) народження (створення)	2) дитинство; 3) юність	4) рання зрілість; 5) проміжна зрілість; 6) остаточна зрілість	7) старіння (спад); 8) ліквідація або відродження (альтернативні фази «виживання»)

Примітка. * Розроблено автором.

Розглядаючи підприємства торгівлі, можемо сказати що найголовнішим зовнішнім важелем у еволюції підприємства є його споживачі, які формують попит на товари та послуги організації і можуть як подовжити, так і скоротити його життєвий цикл. Таким чином, головною ціллю кожного із підприємств торгівлі є завоювання більшої кількості споживачів, щоб таким чином вийти на лідируючі позиції серед конкурентів у своїй галузі. Говорячи про зацікавленість продуктом споживача та його бажання придбати його, не менш важливо згадувати і про життєвий цикл

товару, коли йдеться про ЖЦ підприємства. Кожен продукт на ринку живе певний час, спочатку він з'являється, потім існує і з рештою втрачає інтерес серед споживачів та йде з ринку.

Таким чином, має сенс час від часу проводити аналіз стану підприємства для розуміння його позицій на кривій життєвого циклу, планування подальшого розвитку, розроблення сценаріїв та стратегій поведінки в подальшому. Переходячи з одного етапу розвитку на інший у підприємства можуть змінюватись моделі управління, поведінки на ринку, методи конкуренції, його цілі та завдання.

1.2. Наукові підходи до управління підприємством торгівлі на різних етапах життєвого циклу

Процес управління підприємством торгівлі на різних етапах ЖЦ, передусім, передбачає необхідність ідентифікації цього етапу або стадії. Керівникам будь-якого підприємства торгівлі необхідно розуміти та вміти користуватись перевагами і запобігати загрозам та недолікам кожного етапу для активного розвитку підприємства.

Багато науковців стверджують, що на зміну етапу/ фази життєвого циклу на підприємстві більшою мірою впливають внутрішні чинники, а не зовнішні. Як зазначає Л. Грейнер [9], зміна позиції організації на кривій життєвого циклу, передбачає зміну механізму управління організацією, адже він починає ставати не ефективним та слабким для управління підприємством на новому етапі. Л. Кілімова, О. Ветрова та О. Нішніанідзе [10, с. 301] наголосили, що кожна нова стадія відрізняється від попередньої : більший ступінь складності, сильніша система цінностей, які впливають на організаційну культуру і відношення до компанії.

Керівництву будь-якої сучасної торговельної компанії (особливо у воєнний час) необхідно володіти навичками діагностування стану компанії, виявлення можливих ризиків/криз та впровадження заходів щодо їх

попередження та уникнення. На нашу думку, на підприємство торгівлі може значно впливати як внутрішні фактори, так і зовнішні. Тому підприємство має вміти вчасно пристосовуватись до змін, бути гнучким на кожному із етапів. Адже, як показує практика, внутрішні зміни можуть бути передбачені та заплановані, а зовнішні інколи можуть кардинально вплинути на роботу підприємства та за лічені дні звести її нанівець. Саме тому володіння різними методами визначення конкретних етапів життєвого циклу компанії буде давати значні переваги в роботі підприємства.

Зазвичай для визначення, на якому етапі підприємство знаходиться в даний момент використовують різноманітну кількість показників. Деякі науковці схильні поділяти думку, що характерними показниками життєвого циклу підприємства є зміни прибутку, обсягів продажу, робіт та послуг, частка ринку [7,4,8. та ін.]. Вважаємо слушною таку точку зору для підприємств сфери торгівлі, адже ці показники прямо показують рівень розвитку та залучення споживачів у функціонування підприємства. Водночас зауважимо, що інші науковці пропонують не зраджувати увагу лише на розрахунку, а користуються громіздкими анкетами для визначення поточної стадії життєвого циклу компаній [12;13]. Є науковці [2; 6], які пропонують визначати етап життєвого циклу спираючись на вік організації.

Таким чином, у ході діяльності підприємства і зміни стадії життєвого циклу підприємства виникає необхідність змінювати стратегічну мету та, як наслідок цього, підлягає зміні і організаційна структура підприємства.

Схематичний пан дій у процесі управління підприємством за даними щодо його життєвого циклу можна презентувати у вигляді послідовності кроків, спрямованих на постійне оновлення стратегії розвитку підприємства (рис. 1.2). Для вдалого та продуманого проходження кожного етапу життя, перед початком роботи на ньому підприємству необхідно будувати стратегічні плани розвитку, ставити цілі та мету, яку підприємство прагне здобути. Загалом класичні зміни підприємства на кожному етапі життєвого циклу схожі між собою. І їх можна зобразити в таблиці порівнюючи етапи

життя із внутрішніми змінами та заходами управління, що реалізуються на цьому етапі (табл. 1.2). Завдяки такому зображенню можна буде чітко розрізнити та характеризувати стадії життя підприємства, та розуміти які методи управління доцільно впроваджувати.

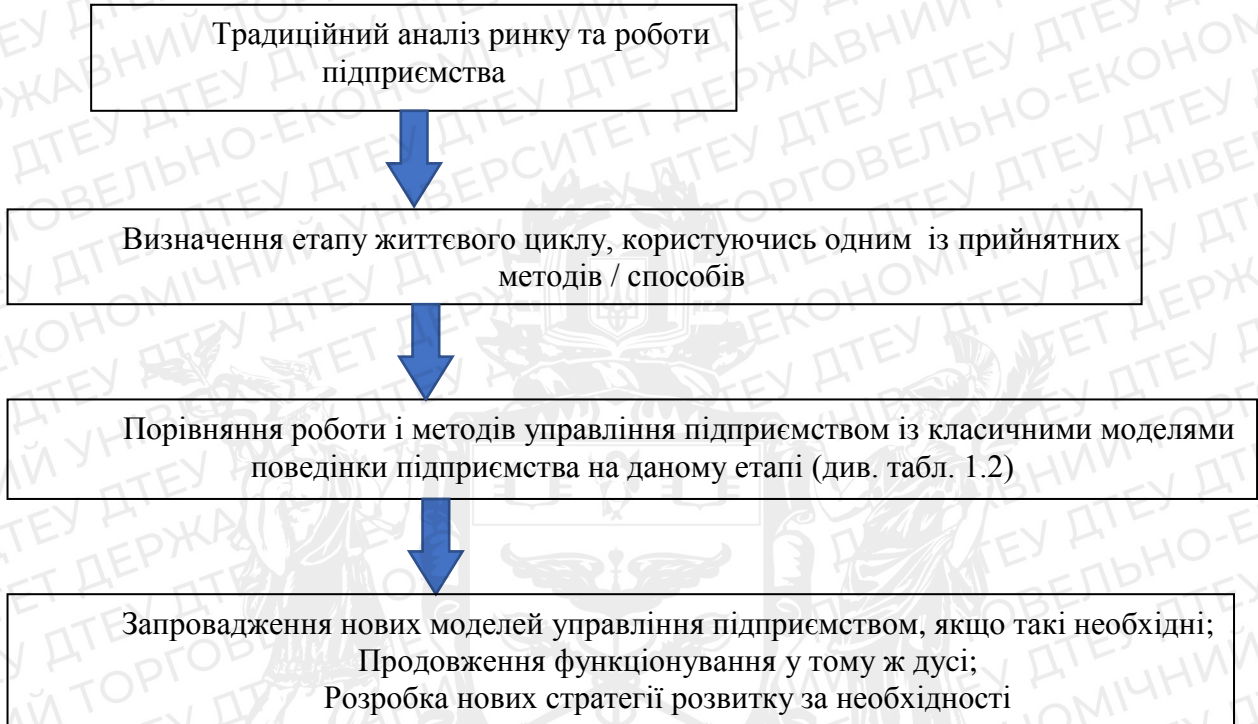


Рис. 1.2. Схематичний план дій у процесі управління на основі даних про життєвий цикл підприємства

Джерело: Складене автором за даними [14].

Таблиця 1.2

Особливості та методи управління на різних стадіях життєвого циклу підприємства

Стадії ЖЦ	Характерні особливості	Методи управління, поведінки для керівництва підприємства
Зародження	Головною метою є вихід на ринок. Максимальне використання можливостей підприємства, але підвищений ризик через відсутність досвіду та знань. Пошук ринкової ніші та відповідного персоналу. До даного етапу характерні від'ємні грошові потоки, відсутні чи не стабільний прибуток, низькі показники попиту та зацікавленості споживачів.	Керівництво зосереджені на розвитку підприємства. Керівна ланка має високий рівень ентузіазму. Підприємств має гнучку структуру та функціональні обов'язки, прості комунікаційні зв'язки переважає неформальне спілкування. Менеджери підприємства здатні адекватно оцінювати ризики.

Продовження табл. 1.2

Стадії ЖЦ	Характерні особливості	Методи управління, поведінки для керівництва підприємства
Ріст	Збільшується зростання грошових потоків та розмір організації. Відповідно відбувається розширення штату, з'являються певний імідж підприємства та збільшується частка ринку. Підвищується увага до оборотного капіталу.	Керівництво перестає справлятися самостійно і може вдаватися до аутсорсингу, делегування обов'язків. Поява різних методів мотивування персоналу. Відбувається розподіл праці з появою нових відділів. Креативне директивне управління.
Зрілість	Постійний аналіз ринку. Завоювання значної частки ринку, отримання конкурентних переваг, сформований свій ринок збуту, тісна співпраця з постачальниками. Як правило, довгострокова фінансова стійкість. Зменшення гнучкості до змін на ринку, поява додаткових або вільних ресурсів та їх накопичення.	Стала організаційна структура. Вироблення якісного ділового спілкування. Ефективне управління витратами та доходами підприємства. Постійні пошуки нових ринків збуту, активна розробка рекламної політики, пошук подальших шляхів розвитку та зростання.
Занепад	Зменшення попиту та грошових потоків, втрата ринкових позицій. Можлива поява кризи. Уповільнена або відсутня реакція на зміни зовнішнього середовища. Часто на підприємстві спостерігається збільшення рівня плинності персоналу.	Керівництво аналізує причини занепаду, комплексно оцінює становище підприємства. Спроби змінити та покращити становище підприємства шляхом «витискання» максимуму з підприємства або пошуку інвестицій, вкладень для інноваційних змін або реорганізації підприємства. Можлива поява суперечок в колективі, розходження думок. В управлінні підприємством може переважати консерватизм.

Джерело: Розроблено автором за даними власних досліджень та результатів аналізу різних джерел [1-35].

Прохід між етапами життєвого циклу для підприємства може відбуватися м'яко з мінімальними втратами чи взагалі без них, або різко та неочікувано супроводжуючись кризами. У другому випадку варто відстежувати ризики.

Отже, визначаючись із методами управління підприємством на різних етапах життєвого циклу, в першу чергу потрібно правильно визначити стадію на якій знаходиться підприємство, і вже з цього розпочинати планування та розробку діяльності та подальшого розвитку підприємства торгівлі на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ», М. КИЇВ З УРАХУВАННЯМ СПЕЦИФІКИ ЕТАПУ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

2.1. Загальна характеристика та ідентифікація етапу життєвого циклу підприємства торгівлі

Менеджмент розвитку ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» відбувається вже понад 25 років. Сьогодні вищеназване підприємство в основному здійснює діяльність у сфері торгівлі. Водночас воно надає послуги з деревообробки, ламінації та навіть авторемонту. Основним напрямом для розвитку діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку є оптова торгівля та дистрибуція товарів відомих світових виробників меблів, будівельних матеріалів тощо. Безумовно у період війни, починаючи з лютого 2022 р., діяльність підприємства зазнала певних змін, оскільки змінилися і умови розвитку і попит на його товари і послуги.

На підприємстві досить чітко розвинена координація, відповідальність розподіляється згідно з переданими повноваженнями і кожен з робітників робить відповідну роботу не перевантажуючи себе обов'язками які не належать йому. Ініціатива підлеглих ціниться і використовується в інтересах справи, робітники заохочені до продуктивної роботи. Керівник та менеджери підбирають цінні та кваліфіковані кадри, які принесуть користь підприємству, є односторонніми з тими, хто вже працює на підприємстві. На підприємстві до початку війни практикувалося періодичне навчання та постійне підвищення кваліфікації кадрів. Директор підприємства прихильник розумної дисципліни здійснював і намагається продовжувати застосовувати диференційований підхід до підлеглих (зокрема, практикуються різні види винагород та мотиваційних прийомів за якісне виконання роботи).

Проблем на підприємстві з покупцями чи з постачальниками вирішуються швидко, але зважено. Директор консультиється зі своїми

помічниками та керівниками відділів, в якому трапилась та чи інша затримка або невдача і вони разом вирішують шляхи виходу з неї та варіанти уникнення в майбутньому. У мирний час підприємству вдалося мінімізувати можливості виникнення невдач, налагодило зв'язки з постачальниками та забезпечити чіткі терміни виконання замовлень. Підприємство активно застосовує як у своїй операційній діяльності, так і в системі управління розвитком новітні технології, постійно виводить на ринок нові якісні товари для українського споживача.

На жаль, точних звітних даних про те, яким чином відбувається діяльність підприємства нині (після початку війни), нам не було надано, а тому наше подальше дослідження буде стосуватися ідентифікації змін фаз або етапів життєвого циклу ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» до 2021 р. включно. Про те, наскільки вдало та результативно відбувався процес управління розвитком на ринку досліджуваного підприємства свідчить динаміка його основних показників, за якими у т.ч. можна визначити і фазу його ЖЦ у 2021 р. (табл. 2.1 та рис. 2.1).

У ході дослідження були використані деякі показники з табл. 1.2 та враховано, що ЖЦ підприємства на практиці часто визначають за показниками зміни чистого доходу та чистого прибутку.

Як свідчать дані табл. 2.1 менеджмент розвитку ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» навіть у період кризи, спричиненої пандемією, залишався на задовільному рівні. Про це, зокрема, свідчать середньорічні темпи зростання показників чистого доходу та чистого прибутку протягом 2019–2021 рр. (див. табл. 2.1).

Водночас вищеназвані показники, а також динаміка грошових потоків від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» (див. рис. 2.1) та позитивні показники рентабельності реалізації та активів (див. табл. 2.1) дозволяють зробити висновок про те, що досліджуване підприємство до війни перебувало у фазі зрілості. Ця фаза, а також специфіка діяльності підприємства, дозволяють йому розвиватися і нині.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних результатів менеджменту розвитку ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ»
протягом 2019-2021 рр., млн. грн ***

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення			Середньорічний темп зростання, %
				2020 / 2019	2021 / 2019	2021 / 2020	
Чистий дохід від реалізації продукції	517,19	714,88	950,26	197,69	433,07	235,38	135,55
Собівартість реалізованої продукції	426,44	604,61	787,90	178,17	361,46	183,29	135,93
Інші операційні доходи	84,06	146,30	323,56	62,24	239,5	177,26	196,19
Адміністративні витрати	17,49	23,04	27,96	5,55	10,47	4,92	126,44
Витрати на збут	87,40	124,00	184,13	36,60	96,73	60,13	145,15
Фінансовий результат до оподаткування	7,33	5,11	13,46	-2,22	6,13	8,35	135,51
Чистий прибуток (збиток)	5,93	4,15	10,75	-1,78	4,82	6,6	134,64
Рентабельність реалізації, %	1,15	0,58	1,13	-0,57	-0,02	0,55	99,13
Рентабельність активів, %	8,65	5,36	3,21	-3,29	-5,44	-2,15	60,92

Примітка. *Розраховано автором за даними звітності ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» (дод. А). Дані звітності за 2022 р. не були надані, проте відомо, що показники діяльності та результати менеджменту розвитку підприємства на початку війни погіршились через низку зовнішніх загроз.

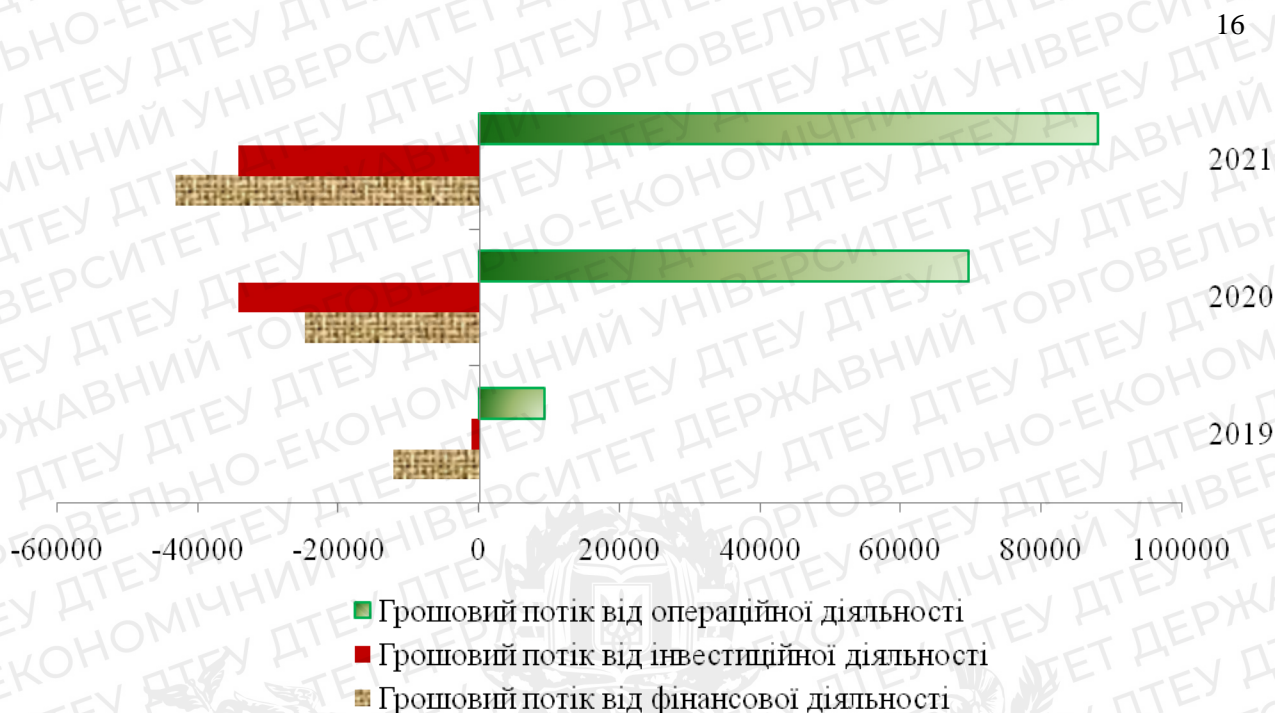


Рис. 2.1. Зміна грошових потоків від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ», м. Київ, тис. грн *

Примітка. *Побудовано за даними звітності ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ».

Однак, має сенс наголосити, що негативна динаміка у фінансових результатах до оподаткування та показниках рентабельності у 2020 р. порівняно з 2019 р. свідчила про появу ознак спаду, а отже фактично свідчила про фазу так званої пізньої зрілості. Останнє обумовило внесення коректив у процес управління і вже у 2021 р. за показником фінансових результатів до оподаткування та показником рентабельності реалізації намітились позитивні зрушення. Цілком можливо припустити, що у цей період ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» впровадили якісь інноваційні зміни, що дозволили перейти досліджуваному підприємству від фази зрілості у фазу нового зростання та трохи зміцнити свій конкурентний статус і залишатися якомога довше у фазі зрілості, поки на ринку не з'являться нові можливості для подальшого зростання та впровадження більш проактивної стратегії розвитку, що дозволить реалізувати комплексний план інноваційних змін. Безумовно війна та невизначеність, що пов'язана з нею незалежно, збільшила ймовірність прояву різного роду ризиків, які ведуть до спаду. Ризики ж переходу у фазу спаду

можуть завадити реалізації частини інноваційних змін, до яких ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» вдавалося у мирний час (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Інновації у менеджменті розвитку ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ»
протягом 2020–2021 рр. ***

Тип	Сутність інноваційних змін
Організаційні інновації	Організація тренінгів для розвитку персоналу та удосконалення їх цифрових компетентностей у зв'язку з переходом частини персоналу на змішаний режим роботи у період пандемії
	Проект «зелений офіс» з метою реалізації інноваційної для підприємства концепції <i>3R: reduction</i> – зменшувати споживання води, енергії, інших ресурсів; <i>refinement</i> – повторне використання матеріалів та зменшення кількості відходів під час роботи; <i>replacement</i> – переорієнтація на закупівлю товарів, послуг, що мінімізують вплив на довкілля, пропагування ідеї більш ефективного використання транспорту як в ділових, так і особистих цілях тощо
Процесові інновації	Розвиток системи індивідуального підходу до обслуговування кожного клієнта з урахуванням умов карантинних обмежень
	Розширення системи комунікаційних зв'язків з виробниками постачальниками з країн ЄС, формування нових підходів до партнерської взаємодії в умовах підвищення ризиків, пов'язаних з роботою сформованих раніше ланцюгів поставок

Примітка. * Розроблено автором за даними опитування менеджерів ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» у січні 2022 р.

Як бачимо з табл. 2.2, у менеджменті розвитку ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» останнім часом застосовувалися організаційні та процесові інновації. Проте далеко не всі виназвані інноваційні зміни знаходилися у стадії інноваційного процесу. Деякі все ще залишалися у стадії інноваційних ідей. Останнє вважаємо не зовсім позитивним моментом, оскільки підприємство перебувало у стадії зрілості, а тому мало фінансові можливості для більш швидкого впровадження інновацій з метою забезпечення ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» якщо не миттєвого, то поступового переходу від фази зрілості до фази нового зростання.

Проводячи аналіз підприємства з точки зору визначення стратегічних перспектив його розвитку, має сенс розглянути динаміку показників ліквідності та покриття. Зведемо дані розрахунків названих показників за період 2019 – 2021 рр. до табл. 2.3.

**Зміни показників ліквідності ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ»
у 2019 – 2021 рр.**

Показники	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення	
		2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,03	0,09	0,07	0,06	-0,02
Коефіцієнт покриття	1-1,5	2,08	1,25	1,86	-0,83	0,61
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-2	1,22	0,72	1,31	-0,49	0,59
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	2,08	1,25	1,86	0,06	-0,02

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності підприємства (дод. А, Б, В).

Як свідчать дані табл. 2.3, усі коефіцієнти ліквідності знаходяться в межах нормативного значення або перевищують його. Це вказує на те, що підприємство володіє вільними ресурсами, які формуються завдяки власним джерелам, тобто підприємство може погасити за власний рахунок заборгованості. Проте бачимо, що тенденція перевищення деяких показників з роками зменшується тобто сума вільних коштів згодом може стати критичною. Таким чином, їх зміна за останні роки може свідчити про етап зрілості підприємства, який поступово втрачає позитивну динаміку, тобто наближається до спаду.

Отже, проаналізувавши головні фінансові показники підприємства для ідентифікації етапу життєвого циклу, можемо порівняти їх зі змінами на різних етапах (табл. 2.4), а також з точки зору роботи на даному підприємстві, його співпраці з замовниками, робочої атмосфери, характеристики ведення роботи керівника та стимулювання роботи підлеглих, підтримання функціонування роботи підприємства впродовж всіх років існування на ринку.

Таблиця 2.4

**Порівняння змін основних показників ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ»
у 2019 – 2021 рр. з їх динамікою на різних етапах життєвого циклу
підприємств**

Показники	Ріст	Зрілість	Занепад	Зміна показника ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ»
Прибуток(зміна)	Динамічне зростання	Стабільне збільшення	Поступово зменшується	Нестабільний, помітне різке зростання
Рентабельність	Тенденція до зростання	Значення стабільне	Тенденція до зниження	Значення не стабільне починає зменшуватись
Оборотність	Тенденція до зростання	Значення стабільне	Тенденція до зниження	Не стабільне , зменшувалась але помітний різкий зріст
Грошовий потік від фінансової діяльності	+	-	+	-
Грошовий потік від інвестиційної діяльності	-	-	+	-
Грошовий потік від операційної діяльності	+	+	-	+
Ліквідність	Значення стабільне	Значення стабільне	Тенденція до зниження	Значення показників у цілому задовільне та умовно стабільне

Джерело: складене автором за матеріалами [23,24,25,26,].

Таким чином, спираючись на становище підприємства на ринку, його організацію роботи та відносини із постачальниками та споживачами можемо зробити висновок, що підприємство знаходиться на етапі глибокої зрілості та, навіть, вже близьке до етапу занепаду. Тому радимо підприємству проаналізувати його роботу, та розробити заходи задля покращення його позицій.

2.2. Аналіз процесу управління ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» на різних етапах його життєвого циклу

Перед тим, як провести аналіз процесу управління ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ», дамо визначення цьому поняттю. Управління підприємством – процес планування, організації, мотивації, контролю й регулювання дій персоналу, постановки стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання [22, с. 53]. Управління розвитком підприємства з урахуванням життєвого циклу дає можливість виробляти напрямки необхідних перетворень, послідовно і цілеспрямовано проводити зміни.

Будь-яка з сучасних організацій є чутливою до внутрішніх та зовнішніх чинників, тому вони змушені пристосовуватись до умов ринку. У таких умовах головною задачею менеджменту є формування такої системи управління, яка зможе швидко й гнучко реагувати на зміни. При цьому варто брати до уваги, що на кожному етапі життєвого циклу підприємство має свою низку проблем, які мають бути вирішені для переходу на іншу етап чи закріплення на привабливій стадії життєвого циклу.

Досліджуване підприємство ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» на ринку вже доволі тривалий час і пройшло такі стадії (етапи), як: народження (або створення), ріст і, як було з'ясовано вище, у 2021 р. опинилося на стадії пізньої зрілості, що має певні ознаки спаду.

Етап зародження підприємства відбувся ще за часів роботи керівника досліджуваного підприємства у схожій сфері економічної діяльності. Саме тоді він замислився про якісь продукції постачальників, та можливості створення свого підприємства, яке відповідало б його побажанням як споживача у цій галузі. Тобто формально організації ще не було створено, але теоретичне бачення її вже існувало. Керівник чітко розумів чим буде займатися організація на початку її існування. На той момент, маючи вже чималий бізнесовий досвід, директор компанії досить швидко й успішно

сформував свій бізнес. На цьому етапі було важливе початкове залучення коштів. Воно відбулось без залучення інвесторів, а завдяки коштам засновника.

На початковій стадії наступним кроком був пошук та залучення персоналу для старту роботи. Персонал відбирався ретельно, адже компанія лише зароджувалась і важливим було обрати таких працівників, які зможуть з розумом ставитися до своєї роботи та допомогти директорові досягнути поставлених цілей. Основний контроль за діяльністю та розвитком підприємства здійснював особисто керівник, який ніс повну відповідальність за прийняття рішень. Стиль керівництва був схожий на директивний, який потребував швидкого виконання і ретельного контролю, адже вагались й тягнути до останнього не було часу. Завдяки вдалому підбору персоналу більшість робітників залишились на своїх робочих місцях і до цього часу.

Вже на самому початку діяльності підприємства на ринку були визначені основні цілі підприємства, а саме – співпраця з найкращими європейськими постачальниками та висока якість продукції. Для цього відбувся аналіз ринку та потреб споживачів у галузі обраних для продажів виробів. Потім відбулись переговори з першими постачальниками та дано старт роботі, тобто розпочалась операційна діяльність ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ». Частка ринку на цьому етапі була незначною, а глибока та всеохоплююча адаптація під потреби споживача відсутня через брак вільних коштів. Оскільки підприємство було новим, то темпи зростання виручки від реалізованої продукції були низькі, а чистий прибуток відсутній. Усі виручені кошти йшли на розвиток підприємства. Головною метою організації на цій стадії було виживання, яке вимагало від керівника таких якостей як шалена працездатність, готовність йти на ризик та віра в успіх.

Конкурентоспроможність ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» на першому етапі була дуже низькою, адже на ринку вже представлені інші підприємства, які мали своїх споживачів та репутацію. Тому вихід на ринок з таким вузьким спектром товарів був досить ризикованим. Завдяки бізнес-досвіду

директора компанії, підприємство почало досить швидко розвиватись і вже з часом йому стало затісно в одній галузевій ніші. Тому було прийнято рішення про розширення асортименту та було обрано галузь, яка завжди потребує великих обсягів та широкого асортименту. Таким чином, з цього моменту підприємство перейшло до наступного етапу свого життя – фази зростання.

На стадії росту (або зростання) для підприємства важливим було розробити таку систему збору кадрової інформації, яка б відповідала спроектованій вже структурі підприємства, але одночасно була гнучкою до зовнішніх та внутрішніх подразників, для змін у майбутньому. На цьому етапі відбулась реструктуризація підприємства, з'явилися нові відділи відповідальні за нову продукцію і нових постачальників. І відповідно було залучено й новий персонал, тобто відбулось розширення штату підприємства.

Однією із проблем, що з'явилась на стадії зростання, було утримання та зміцнення корпоративної культури підприємства. Тому критерії по відборі працівників стали більш жорсткі, адже новий працівник мав швидко «влитись» у колектив та не розмивати його, а підтримувати робочий дух для досягання поставленої мети підприємства. Тим більше, що на цей час уже з'явилися достатньо оборотних коштів, що відкрило нові для підприємства логістичні можливості.

З розширенням асортименту на підприємстві почалось збільшення грошового потоку. Виручка від реалізації продукції досягла бажаного рівня та з'явився чистий прибуток. Керівництво підприємства намагається діяти гнучко і адаптивно до запитів споживачів. У наслідок цього з'являються нові позиції в асортименті, що розрахований на різні цінові сегменти.

У вище охарактеризований період головною метою ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» був систематичний та збалансований ріст. З часом керівництво знало, що для підприємства стало звичним майже щороку розширювати асортимент продукції або започатковувати поставки нових продуктів. Вже на етапі зростання з'явився певний імідж підприємства і

почалося часткове завоювання ринку. З цього моменту менеджери почали ще більше концентрувати увагу на конкурентах, щоб досліджуване підприємство зайняло гідну позицію на конкурентному ринку. Зауважимо, що остаточні рішення директор приймав одноосібно не прислухаючись до думки колективу, адже його досвід у цій сфері перевищував досвід робітників. На цьому етапі також почали з'являтися посадові інструкції та делегування повноважень. Після цього рівень якості виконання роботи працівниками значно збільшився, адже вони почали більш чітко розуміти та зосереджуватися на своїх завданнях. На цьому етапі вже остаточно сформувалася кадрова підсистема підприємства (відсіялися погано залучені у роботу працівники).

На жаль, з часом через певні ринкові загрози на підприємстві простежувалася загальна тенденція до зниження рентабельності. Не зважаючи на це, почала остаточно формуватися організаційна культура. Всі успіхи та невдачі підприємства почали активно обговорювати на всіх рівнях та спільно шукати шляхи уникнення криз в майбутньому. Для швидшого розвитку організації на цьому етапі було прийнято рішення комбінації знань на організаційному рівні. Це забезпечило розширення елементів організаційної культури серед всіх членів організації. Спілкуючись з підлеглими керівник заохочував до виконання завдань, спонукав до зацікавленості у прийнятті рішень. Підприємство стало на крок ближчим до досягання планки лідера у своїх сферах, має постійних замовників і постачальників, які співпрацюють лише з ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ». Відбулося остаточне становлення позитивного іміджу досліджуваного підприємства на ринку. Завдяки цьому підприємство підвищило свою конкурентоспроможність і змогло вдало конкурувати з іншими підприємствами-конкурентами.

Отже, завдяки розширенню асортименту, збільшенню грошових потоків, прибутку та інших фінансових показників, можна вважати, що підприємство перейшло на новий етап – стабільної зрілості. Перехід на цю

стадію життєвого циклу обумовив зміни у конкурентному середовищі. Підприємство з цих пір намагається максимально спрямувати стратегічні сили на зміцнення своїх конкурентних позицій. Директор підприємства веде переговори з партнерами та постачальниками для надання знижок або зменшення цін на продукцію чи поставку. Проводиться аналіз асортименту для розуміння важливості кожної із позицій.

Керівник почав більше приділяти уваги думкам і рішенням підлеглих, радитись з ними та прислухатись. На цей етап підприємство перейшло вже з багажем досвіду з минулого етапу. Тому ризикувати та впроваджувати різкі зміни на підприємстві вважали не доцільним, оскільки вже досягнуто етап стабільності і розроблені певні моделі роботи різних відділів, що приносять позитивний результат. Фактично перехід до цього етапу означає, що організації вдається зберігати стійке становище на ринку. Вона має високий рівень конкурентоспроможності, а всі керівні рішення у цілому були прийняті правильно.

З етапу зрілості на підприємстві почала відбуватись оцінка якості діяльності персоналу. Систематично проводиться атестація працівників та підвищення їх кваліфікації. За результатами атестації та навчання проводиться поліпшення системи розподілу роботи, з'являється можливість професійного розвитку. Характерною для цього періоду є й фінансова стійкість підприємства, вихід на нові ринкові ніші. Так, наприклад, у нашому випадку підприємство ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» вийшло на новий ринок та почало працювати у новій ринковій ніші – рекламній діяльності, самостійно просуюючи свої послуги на конкурентному ринку.

Варто наголосити, що головна мета на етапі зрілості підприємства полягала у підтриманні стабільної стійкості та збереженні планки лідера ринку на максимальний відрізок часу. Зауважимо, що на цьому етапі дуже важливі показники оборотності та рентабельності продажів. Для підтримання фінансової стійкості організації необхідний постійний аналіз показників прибутку та рентабельності. Споживач на цьому етапі для підприємства є

максимально важливим, оскільки саме він формує стабільний попит, а звідси і стабільний прибуток. Саме тому для задоволення потреб клієнтів досліджуване підприємство торгівлі розробило такі пропозиції:

- комплектні поставки;
- підбір аналогів продукції;
- консультацію спеціалістів;
- підбір технологічної документації;
- формування складу пропозиції під клієнта (для постійних партнерів);
- гнучкі системи знижок;
- індивідуальний підхід до кожного клієнта.

На цьому етапі, як виявили наші дослідження, на підприємстві підвищилися знання про нові тенденції та сучасні технології, професійний підхід до вибору матеріалів. Підприємство почало все більше дотримуватися своєї філософії. Для залучення більшої кількості споживачів підприємство почало брати участь у професійних ярмарках та конференціях. Керівник на цьому етапі контролює роботу кожного підрозділу, але сильно не втручається в налагоджений процес роботи та лише інколи вносить свої корективи.

Нерідко на стабільне життя підприємства можуть негативно вплинути зовнішні чинники, вплив яких навчив більшість великих організацій швидко реагувати на подразники та підлаштовуватись під них. Найбільш відомим, на даний день, таким фактором став COVID-19 та війна в Україні, що розпочалася у лютому 2022 р. У цьому дослідженні сконцентруємо увагу на ризиках, спричинених пандемією, бо, на жаль, не маємо нині достатньо даних про ситуацію на підприємстві під час війни.

Запроваджений на державному рівні карантин, суттєво вплинув на діяльність більшості суб'єктів господарювання та став причиною розвитку кризових явищ в різних сферах економіки та суспільного життя. Пандемія дала важливий урок і поставила перед бізнесом низку нових питань, які до цього не виникали. Пандемія показала, що бізнес і суспільство мають

працювати разом. Саме тому багато компаній збільшили увагу на кліматичні і соціальні питання у своєму корпоративному та стратегічному управлінні.

Пандемія припала на стадію зрілості ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» і підприємство мало швидко змінити налаштовану стратегію роботи, задля збереження життя та здоров'я персоналу. Тому для робітників, у кого була така можливість була представлена робота вдома а для робітників кого не було такої можливості були надані відпустки і збереження заробітної плати, оскільки персонал є важливою складовою підприємства. У той час підприємство отримало збитки, але збереження кваліфікованого персоналу на довгостроковий період було набагато важливіше. Період карантину лише об'єднав ще більше колектив працівників та сприяв підвищенню швидкості реагування на зміни всередині підприємства. Були змінені умови та часи поставок. Також пандемія дала поштовх до розвитку підприємства в соціальних мережах та збільшення діджиталізації всередині підприємства. Карантин ще більше дозволив ідентифікувати найбільш мотивованих робітників і підтвердив правильність керівних рішень стосовно мотивації та стимулювання персоналу. Незважаючи на те, що підприємство має вже велику кількість постійних клієнтів залучення нових клієнтів і та забезпечення лояльності для існуючих клієнтів є важливим для підприємства і надалі.

Підприємство останнім часом оптимізувало співвідношення між вартістю та якістю обслуговування та йде на зустріч замовникам, якщо покупцю потрібно скоротити термін поставки. Відділ логістики робить все можливе для цього. Завдяки наявності бази клієнтів та історії замовлень можна зменшити витрати часу на підбір потрібного замовлення, а орієнтуючись на попередній вибір – запропонувати покупцю найбільш вигідний та цікавий для нього продукт. На нашу думку, на сьогоднішній день підприємство розвивається, але загроза занепаду дуже велика у зв'язку з сучасними загрозами в Україні. Сьогодні простежується загальна фінансова нестабільність всього бізнес-середовища України. І напевно ці складності будуть актуальними найближчі декілька років.

Тому можемо зробити висновки, що підприємство ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» за весь час існування пройшло досить важкий шлях для досягання звання лідера ринку. Виробило стійку форму управління підприємством, заохочення робітників та стимулювання їх праці. Підприємство налагодило зв'язки з європейськими постачальниками та пропонують українським споживачам якісний та надійний товар. На сьогоднішній день підприємство знаходиться ще на етапі стабільності, але близьке до занепаду, тому радимо планувати заходи для поліпшення роботи підприємства та розширення спектру послуг, щоб утримати лідируючі позиції і надалі. Крім того, у подальшому варто зважати на нові виклики, з якими стикнулася Україна та український торговельний бізнес сьогодні.



РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ», М. КИЇВ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

3.1. Формування ймовірних сценаріїв зміни етапів життєвого циклу підприємства торгівлі та обґрунтування заходів щодо удосконалення управління ним

Сучасні ринкові умови управління бізнесом України є дуже складним і багато підприємств не витримують конкуренції та натиску зовнішніх факторів та потрапляють у кризову пастку. В таких умовах важливу роль відіграє формування стратегії боротьби з кризою, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням можливих мікро- та макро- факторів які можуть вплинути на підприємство. Ми вже дійшли до висновку, що підприємство пройшло такі стадії як зародження, ріст та частину зрілості. Тому за допомогою методів прогнозування має сенс розробляти сценарії, які містять опис можливих майбутніх ситуацій та перебіг розвитку, умови виникнення цих ситуацій.

Побудова сценаріїв дає змогу розглянути зміни підприємства в довгостроковому періоді, з різних точок зору[29]. Тому, будуючи сценарії розвитку слід дивитись як з оптимістичної, так і із песимістичної точок зору на майбутні зміни.

На наш погляд, для підприємства ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» доцільно побудувати як мінімум три майбутні сценарії перебігу подій [30]: оптимістичний, реалістичний та песимістичний (дод. Г).

Під оптимістичним сценарієм розуміється найбільш вигідний варіант розвитку подій [31], а саме – перехід (повернення) до стадії зростання, завдяки інноваційним змінам, а саме впровадження нової ланки сфери надання послуг. Цей сценарій можна поділити на певні етапи, послідовність

яких приведе підприємство до повторного зростання підприємства. Це такі етапи, як:

1. Етап аналізу конкурентів, та вибір напрямку роботи.
2. Розрахунок мінімальних затрат та прогнозування окупності інновації.
3. Утвердження нової ланки розвитку, та підготовка до запуску
4. Старт роботи, пошук замовників, розширення сфер послуг ще більше.
5. Побудова стратегії розвитку.
6. Можливе створення дочірнього(ніх) підприємств.
7. Активне утримання провідних позицій та постійний контролінг підприємства.

Оскільки підприємство на цей час знаходиться на етапі пізньої зрілості та досить близьке до етапу занепаду, оптимістичний сценарій розвитку є досить вдалим і перспективним. Хоча, звичайно і ризикований, адже ми не можемо бути 100% впевненими у вдалості проєкту, або миттєвій його прибутковості. Все буде залежати від зважених рішень керівництва та менеджменту на кожному з етапів і їх вдалої послідовності. Завдяки поверненню по кривій життєвого циклу такий сценарій може продовжити його життя, збільшити прибуток підприємства, його активи, зацікавити інвесторів до інвестування в компанію для її швидкого розвитку.

Другим сценарієм розвитку підприємства є реалістичний сценарій, а саме поглиблення у пізню зрілість [31]. Керуючись цим сценарієм, підприємство має пройти такі етапи:

1. Аналіз роботи підприємства.
2. Пошук та виявлення слабких та сильних місць у підприємства.
3. Підбір варіантів для покращення негативних показників, для утримання міцного становища на ринку.
4. Пошук додаткових грошових потоків.
5. Поглиблення асортименту товарів задля розширення цінових варіацій.
6. Стимулювання більшої впізнаваності підприємства.
7. Розширення штату підприємства.

8. Поступовий розвиток задля утримання провідних позицій на ринку.

Даний сценарій має два варіанти розвитку – перший описаний вище, а другим варіантом стане поведінка підприємства у випадку невдалих спроб покращення негативних показників розвитку підприємства, які призведуть до погіршення становища підприємства і змусять його перейти до третього сценарію – песимістичного.

Реалістичний сценарій має свої переваги, тим, що підприємству не потрібно сильно ризикувати. Зміни на цьому етапі відбуваються з мінімальними витратами, як матеріальних так і моральних ресурсів підприємства.

До песимістичного сценарію розвитку підприємство може прийти у таких випадках: невдачі у випадку з введенням інновацій чи такими загрозами, як військовий стан тощо, коли проявляється фінансова криза; невдачі у випадку неправності оминати кризу перед етапом спаду. Такий сценарій розвитку з поміж трьох можливих обирається у випадку, коли підприємство вже не здатне утримувати свої позиції на ринку, починає втрачати споживачів та відповідно прибуток, а спроби вирівняти та врятувати ситуацію були провальними. Цей сценарій, як і попередні має певні етапи, які послідовно приведуть або до ліквідації підприємства, або до відновлення його подальшого розвитку з найменшими втратами:

1. Аналіз підприємства та виявлення негативних показників.
2. Прийняття рішення щодо ліквідації підприємства.
3. Початок погашення заборгованостей якщо такі присутні.
4. Максимальне вичерпування активів з підприємства.
5. Поступове зменшення штату.
6. Розпродаж дорогих товарів.
7. Поступове зменшення активності на ринку.
8. Остаточне закриття підприємства.
9. Можливе відновлення зі збережених ресурсів.

Таким чином, при поступовому та розумному зменшенні активності, вичерпуванні максимуму з підприємства та дотримуванні цього сценарію можливо своєчасно визначити етап спаду та з найменшими втратами пройти фінальний етап життєвого циклу підприємства.

Отже, беручи до уваги, що досліджуване підприємство вже пройшло більшість свого життєвого циклу дотримуватися песимістичного сценарію підприємство не зацікавлене, важливішим є продовження життя підприємства на максимальний термін. А це можна зробити завдяки дотриманню організацією оптимістичного чи реалістичного сценаріїв, які у своєму фіналі розвивають підприємство та утримують його статус на рику,. Згідно з оптимістичним сценарієм, а саме пунктом 6 (можливості відкриття дочірніх підприємств) підприємство зможе не тільки утримати себе на ринку, а й в разі посилити конкурентоспроможність. Тому на нашу думку, ці два сценарії в перспективі будуть гарантувати подальший грошовий потік, наявність робочих місць на підприємстві, поповнення бюджету країни, налагодження зовнішньої співпраці з іншими країнами, поповнення ринку країни якісними товарами та послугами.

3.2. Прогнозне оцінювання наслідків імовірної зміни етапів життєвого циклу підприємства торгівлі та результатів впровадження заходів щодо удосконалення управління ним

Відштовхуючись від можливих сценаріїв розвитку можливо спрогнозувати розвиток підприємства ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» в подальшому, спираючись на зовнішні та внутрішні фактори підприємства та на його можливості для розвитку.

Розглянемо запропоновані зміни на досліджуваному підприємстві, спираючись на етапи оптимістичного сценарію, що були наведені вище. Першим етапом є аналіз конкурентів та вибір напрямку розвитку підприємства. Через те, що одним із головних напрямків роботи

підприємства є деревообробка і компанія вже довгий час працює у цій сфері, можемо запропонувати обрати розвиток і розширення підприємства у сфері реставрації дерев'яних виробів та меблів.

Для початку підприємству необхідно буде закупити додаткові інструменти, знайти персонал, орендувати приміщення або виділити невеликий цех в межах наявних приміщень. Для зручності розрахунку, на цей момент, обираємо варіант оренди приміщення. Спираючись на нашу наявну продукцію, пропонуємо виділяти необхідні видаткові матеріали за собівартістю, інші ж кріплення, оббивна тканина та матеріали будуть замовлятися додатково і їх ціна буде відразу враховуватись в кошторис за роботу.

Водночас пропонуємо при ціноутворенні дотримуватись наступного правила: вартість послуги не повинна перевищувати 30 % вартості меблів чи іншого виробу з дерева, в іншому випадку клієнт буде зацікавлений у покупці нових виробів або переобладнанні приміщення. Презентуємо розрахунки можливого прибутку та витрат за перший місяць роботи нової ланки досліджуваного підприємства за рік. Такий формат розрахунку дає змогу зрозуміти на які показники для підприємства вплинуть зміни та чи взагалі доцільно буде впроваджувати та витратити час і кошти на це (дод. Д).

Очікуване зростання чистого прибутку за рік після введення нової ланки становитиме 548856 грн провівши аналіз перспективи розвитку нової ланки, що найменше на рік. Можемо поглянути, як зміняться показники, на які прямо впливає впровадження нових послуг та перед цим пропонуємо поглянути на прогнозовані зміни без введення новизни (табл. 3.1 та 3.2).

Таким чином, за оптимістичним сценарієм підприємство торгівлі ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» зможе у перспективі за нормалізації ситуації на ринку отримувати чистий дохід від введення нової ланки разом із прогнозованим 3452 тис. грн у рік, що на 348 тис. грн більше, ніж мало б бути без додаткового прибутку від звичайної діяльності. Безумовно цей сценарій розвитку можливо реалізувати у повному обсягу лише якщо в країні у наступні часові періоди відбудеться геополітична стабілізація.

Таблиця 3.1

Прогноз зміни основних показників розвитку ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» без інноваційних змін

Показник	Стан на 2021р. тис.грн	Темп росту 2021/2020 %	Середній темп росту %	Прогноз на 2022 р. тис.грн
Чистий дохід від реалізації	950264	1,33	1,36	1288321,29
Собівартість	(787904)	1,30	1,36	(1071930,95)
Фінансові витрати	(24191)	1,31	1,20	(29087,53)
Фінансовий результат до оподаткування	13463	2,63	1,66	22415,07
Витрати з податку на прибуток	(2709)	2,81	1,75	(4731,42)
Чистий фінансовий результат	10754	2,59	1,65	17700,91
Витрати на оплату праці	112818	1,46	1,49	167728,13

Джерело: складене автором.

Таблиця 3.2

Прогноз зміни основних показників розвитку ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» згідно оптимістичного сценарію та введення нової ланки бізнесу

Показник	Стан на 2021р. тис.грн	Прогноз на 2022р тис.грн.	Змінна показника від введення нової ланки тис.грн	Прогноз на 2022р при введенні нового напрямку тис.грн
Чистий дохід від реалізації	950264	1288321,29	1296	1289617,29
Собівартість	(787904)	(1071930,95)	-284	(1072214,95)
Фінансові витрати	(24191)	(29087,53)	-41	(29128,53)
Фінансовий результат до оподаткування	13463	22415,07	906	23321,07
Витрати з податку на прибуток	(2709)	(4731,42)	-169	(4900,42)
Чистий фінансовий результат	10754	17700,91	548	18248,91
Витрати на оплату праці	112818	167728,13	259	167987,13

Джерело: складене автором.

Завдяки активному старту та керівним навичкам директора підприємства, дана ланка послуг має швидко зростати й з часом підприємство знов повинно буде обирати новий сценарій розвитку з урахуванням етапу ЖЦ та приймати рішення як діяти далі. Тоді, на нашу думку, влучно буде відкрити дочірнє підприємство, яке матиме в собі не лише реставрацію виробів з дерева та дерев'яних меблів, але й розпочне виготовляти корпусні меблі на замовлення. Щодо прибутку, він суттєво зросте (вважаємо, що у стратегічній перспективі на понад 100%).

Таким чином, обраний сценарій розвитку має як свої переваги, так і недоліки (ризика). Так, наприклад, до перспективних переваг можна віднести завоювання більшої частки ринку, стрімке зростання прибутковості підприємства, розширення штату робітників та надання робочих місць, впровадження високоякісного сервісу на ринку України. Ризиками звичайно є ймовірність провалу охарактеризованої ідеї змін, адже за своїм матеріальним забезпеченням цей сценарій є найдорожчим і найризикованішим.

Якщо ж вибір керівників досліджуваного підприємства припаде на реалістичний сценарій, що в нашому розумінні найпростіший, то його подальший розвиток також може продовжитись, але з меншими витратами. Це може як врятувати, так і занепасти всю діяльність підприємства. Оскільки, ми розглядаємо реалістичний сценарій розвитку підприємства без кардинальних змін, то для покращення та подовження життя підприємства потрібно буде все одно ввести певні зміни у функціонування та роботу підприємства.

З метою збільшення частки досліджуваного підприємства на ринку, задля збільшення кількості споживачів та максимального продовження свого життя, має сенс більш детально оцінити всі слабкі та сильні сторони підприємства та застосувати методи перетворення слабких сторін у сильні.

Один із найлегших способів для проведення вищезазначеного оцінювання є метод SWOT-аналізу [33; 34]. У зв'язку з цим проведемо спрощений

варіант SWOT-аналізу (дод. Е) для розуміння можливостей підприємства на даному етапі та його переваг над іншими компаніями. Володіючи цією інформацією можна буде прогнозувати подальший розвиток підприємства.

Провівши аналіз, робимо висновок, що підприємство має більше можливостей чим загроз, і тому ми можемо зробити ставки на подальший розвиток підприємства з постійними покращеннями та мінімізацією недоліків та загроз. На нашу думку, для покращення ситуації в цьому випадку потрібно збільшити впізнаваність підприємства серед інших споживачів. Це можливо зробити завдяки збільшенню реклами та активного життя в соціальних мережах.

Оскільки підприємство є лідером не тільки в продажах продукції, але й в її якості, на нашу думку, корисним для підприємства (особливо для залучення нових покупців/замовників) є його просування через соціальні мережі. У підприємства є свій YouTube-канал. На цій платформі можна розповісти своїм потенційним споживачам про представлену продукцію, про умови співпраці, презентувати відеозвіти з безплатних майстер-класів, відео від професійних майстрів про роботу з представленими системами та обладнанням, про історію розвитку підприємства, інформацію про постачальників. А тому підтримувати таку діяльність необхідно і надалі. Для цього підприємству необхідно буде збільшити або сформувати додатковий бюджет на рекламну діяльність в соціальних мережах. У мирний час можна сформувати окремий рекламний відділ, який буде займатись пошуком майстрів для надання майстер-класів, організацією відео-зйомок, монтажем та моніторингом запитів споживачів в майбутньому.

Запуск рекламної кампанії також може привести нових замовників. Можна посилити співпрацю як з великими фірмами, так і з малими. Варто також шукати нових світових постачальників для розширення асортименту новою якісною продукцією та збільшенні різних цінових пропозицій. При цьому, спираючись на можливості підприємства, пропоную розрахувати

витрати, які потенційно може витрати підприємство на розвиток у соціальних мережах для збільшення впізнаваності на ринку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Витрати підприємства ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» на просування у соціальних мережах (прогноз на стратегічну перспективу)

Витрати підприємства	Разова сума в місяць	Витрати на рік
Створення рекламного відділу та найм 2 робітників	24 000 грн.	288 000 грн.
Заробітна плата		
Організація фільмування 1 раз на 2 тижні для YouTube	10 000 грн.	120 000грн.
Оплата за монтаж відео	3000грн	36 000 грн
Рекламне просування в Instagram 4 місяці на рік 1 день - 200 грн	6000 грн	24 000 грн.
Всього	43000 грн	468 000 грн

Джерело: складене автором.

Тобто для просування компанії в соціальних мережах в рік необхідно за прогноз варто витратити як мінімум 468 000 грн. Водночас можемо припустити зміни в продажах від такої діяльності. Нехай, таргетинг в Instagram в перший місяць приведе, мінімально, до появи 3-х нових замовників із мінімальними замовленнями – в середньому до 10 000 грн. Тоді за перший місяць лише завдяки Instagram підприємство отримає виручку у розмірі 30 000 грн. Розраховуючи, що кожного місяця ця тенденція буде зростати на 5%, то до кінця року цей показник зросте до 52 000 грн за рік. Так, як у підприємства вже ведеться YouTube-канал, то можемо розраховувати на динаміку споживачів з цієї мережі удвічі більше, тобто за перший місяць 60 000 грн, і при стабільних замовленнях за рік 720 000 грн.

Зважаючи на те, що на YouTube є монетизація відбувається приблизно через пів року підприємство зможе інтегрувати рекламні компанії у свої відео. Пропонуємо розраховувати, що в одному відео буде приблизно 3 інтеграції, з яких підприємство за один ролик може принести прибутку мінімально 9 000 грн за раз, тобто до кінця року з постингом раз у тиждень за 6 місяців підприємство зможе отримати 216 000 грн.

Таким чином, завдяки початку активної роботи підприємства в соціальних мережах, підприємство зможе не лише збільшити рівень впізнаваності та проінформованості про підприємство споживачів, а й збільшити совою прибутковість. У таблиці 3.4 представлений очікуваний мінімальний прибуток від рекламного розвитку досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.4

Очікуваний мінімальний прибуток для підприємства ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» у випадку просування у соціальних мережах

Мережа	Очікування за місяць роботи	Очування за рік
YouTube нові замовники	60 000 грн	720 000грн
Instagram -нові замовники	30 000 грн	52 000 грн
YouTube монетизація	36 000 грн	216 000 грн
Всього	-	988 000 грн.
Очікуваний чистий прибуток за вирахуванням витрат	-	988 000-468 000= 520 000 грн

Джерело: складене автором.

Таким чином, за рік завдяки просуванню у соціальних мережах підприємство зможе збільшити свій чистий прибуток на 520 тис. грн.

Дані зміни показників розвитку досліджуваного підприємства за реалістичним сценарієм презентовано у дод. Ж. Обравши цей сценарій, підприємству доцільно дотримуватися активної стратегії розвитку, для того, щоб залишатись на провідних позиціях та не «пасти задніх» в порівнянні з конкурентами. Ця стратегія передбачає активну товарну політику, тобто акценти на оновленні продукції, саме тому ми радили шукати нових постачальників та розширювати асортимент товарної пропозиції.

Цінова політика базується на використанні різних цінових стратегій для залучення різних груп споживачів. Відповідно при використанні активної стратегії розвитку розширюється частка ринку та займаються нові сегменти ринку.

Дотримуючись стратегій подальшого розвитку слід звернути уваги не тільки на зовнішні зв'язки, але й на внутрішні, тому можемо запропонувати

розробити загальний механізм реструктуризації, створити механізм управління з орієнтацією на потреби ринку (наприклад, при збільшенні кількості замовників, можливе, розширення штату по роботі з клієнтами для якісного та швидкого оформлення замовлень продукції та підвищення рівня задоволення покупців). Через значне збільшення штату, минулі методи мотивування персоналом можуть стати не дуже ефективними. Тому радимо розробити нові підходи до мотивації (особливо в умовах війни). Наприклад, можна збільшити відсоток до заробітної плати від прийнятих замовлень для найкращих робітників тощо. Таким чином, персонал буде зацікавлений виконувати роботу якісніше та швидше. Завдяки таким методам підприємство зможе перетворити свої мінуси на плюси та оминати можливий провал, внаслідок залучення нових замовників, співробітників та постачальників до свого життя.

Проаналізувавши різні варіанти перебігу подій, коли підприємство обирає свій майбутній шлях розвитку. Можемо зробити висновок, що і при оптимістичному і при реалістичному сценаріях розвитку підприємства, помилки у розрахунках, прогнозах та бажаннях можуть призвести до ситуації, коли підприємство не буде мати іншого вибору, як обирати шлях ліквідації чи скорочення. Звичайно обрати такий шлях підприємство може й у випадку, коли всі його ресурси вичерпані та існування компанії в найближчому майбутньому вже не можливе.

Якщо підприємство перейде на стадію спаду, головним буде вижати максимум прибутку (поки це можливо) та з найбільшою користю для підприємства позбавитись активів, оскільки цей етап характеризується зменшенням попиту на продукцію (послуги), падінням обсягів продажів та доходу. Цей сценарій не передбачає позитивних змін підприємства. Не менш важливим є продати найдорожчі товари (коліровочні системи; обладнання для фарбування та інші) а також зменшити асортимент товарів з низьким рівнем продажів, це можна зробити взявши участь у професійних виставках. Для магазинів, які співпрацюють з підприємством запропонувати збільшити

відсоток знижки при збільшенні оптового замовлення, та виділити місце на складі.

Зменшення кількості працівників, є необхідністю для підприємства на етапі підготовки до закриття (або часткової ліквідації). Головне залишити найбільш вагомих робітників, які б могли взяти на себе частину обов'язків звільнених. Таким чином, розраховуємо що витрати на заробітну плату зменшаться вдвічі. Ці заходи необхідні для скорочення витрат, для того, щоб трошки довше залишатись на ринку та не працювати у збиток.

Одним з кроків, який ми також можемо запропонувати, це позбавитись від послуг, які приносять низький прибуток, або ж не приносять його взагалі. Такою послугою, наприклад, є проведення безкоштовних практичних та теоретичних профільних навчань, презентацій та тренінгів з використання представлених на ринку продуктів. Таким чином, підприємство зможе максимально позбавитись накопичених товарів та інших активів і не тільки. Завдяки такому, поетапному вирішенню проблем підприємство зможе по максимуму витягнути вкладені у бізнес кошти на останньому етапі життєвого циклу.

Проаналізувавши можливі зміни в життєвому циклі досліджуваного підприємства вважаємо, що у його подальшому розвитку може бути реалізований один з описаних сценаріїв дій на ринку. На нашу думку, найбільш вибором є оптимістичний сценарій, завдяки якому підприємство зможе значно подовжити життя, збільшити прибутковість та загальну цінність компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі набули подальшого розвитку теоретичні та методичні підходи до визначення фаз ЖЦ підприємства у процесі менеджменту його розвитку.

Наукове дослідження проводились на прикладі ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» з використанням звітних даних цього підприємства та з урахуванням процесів, що відбуваються на ринку. Для вищезазначеного підприємства були розроблені сценарії удосконалення менеджменту його розвитку з урахуванням ідентифікації фаз ЖЦ підприємства та прийнятних для нього інноваційних змін. Надані у процесі дослідження рекомендації були частково апробовані і нині впроваджуються у діяльність ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ». Довідка про впровадження наукових результатів додається (дод. І).

За результатами дослідження було підготовлено 3 наукові публікації загальним обсягом 1,8 др.арк., у т.ч. 1 стаття, що опублікована у фаховому виданні з індексацією у міжнародних БД [35; 36] та дод. К.

Усі поставлені у роботі завдання виконано у повному обсязі, а тому можемо зробити такі основні висновки:

1. Проведене порівняння різних методичних підходів до ідентифікації фаз ЖЦ підприємства у процесі менеджменту його розвитку дозволило визначити цілу низку показників, що можуть застосовуватися з цією метою.

2. Проведені дослідження результатів менеджменту розвитку ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» дозволило ідентифікувати фазу його ЖЦ та фази ЖЦ його варіативних інноваційних змін. Встановлено, що нині підприємство перебуває у фазі пізньої зрілості.

3. Розроблені та частково реалізовані на практиці сценарії удосконалення менеджменту розвитку ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» з урахуванням фази ЖЦ підприємства та прийнятних для нього інноваційних змін дозволили підвищити результативність прийняття управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : The Free Press, 1998. 397 p.
2. Л. Грейнер. Життєвий цикл організації. - URL: <https://www.aihr.com/blog/organizational-life-cycle/>
3. Katz, Daniel; Kahn, Robert Lewis; Kahn, Robert L. (1978). Social psychology of organizations
4. Mylner, B. Z. (2002) «Theory of organization». Teoriya orhanyzatsyy: Uchebnyk. 3 yzd., pererab.dop. M.: YNFRA. M, 558 p.
5. Родіонова Н. В. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. для вузів / Н. В. Родіонова. - М.: Юніті-Дана, 2001. - 223 с.
6. Lippitt G.L., Schmidt W. A. Crisis in a Developing Organization // Harvard Business Review. 1976. Vol. 45
7. Adizes I. Organizational passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organization /I. Adizes // Organizational Dynamics, 1979. Vol. 9. – P. 325.
8. Корягіна С.В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. ... канд. екон.
9. Кілімова Л., Ветрова О., Нішніадзе О. Особливості впливу мистецтва на емоційну сферу та ціннісні орієнтації особистості в процесі формування менталітету. Вісті Південно-Західного державного університету. Серія Економіка соціологія. Менеджмент. 2012. No 2. С. 301-305.
10. McCoy J. W. Organizational Life Cycle: Definition, Models, and Stages. AIHR Academy. 2021 URL:https://www-aihr-com.translate.goog/blog/organizational-life-cycle/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc
11. Lester D., Parnell J., Carragher A. Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale // The International Journal of Organizational Analysis, Vol.11. – 2003. – No4 – P.339-354
12. Широкова Г.В. Життєвий цикл організації [Текст]: навч. - СПб.: Вища школа менеджменту, 2008.

13. Гудзь О. І. Аналізування сучасних підходів до сутності і структури життєвого циклу підприємства / О. І. Гудзь // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. – No 714. – С. 52–57.

14. Життєвий цикл компанії : визначення, розрахунок, аналіз URL: <https://sales-generator.ru/blog/zhiznennyu-tsikl-kompanii/>

15. Кобилецький В. Р., Рентабельність. Сутність та показники / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» URL : <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/229-rentabelnist>

16. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник / В. Г. Андрійчук. – К. : КНЕУ, 2013. – 779 с.

17. URL: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/292-оборотnist-оборотnikh-aktiviv>

18. URL: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti>

19. URL: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya>

20. URL: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti>

21. Milinchuk O.V. METHODOICAL ASPECTS OF DETERMINATION ORGANIZATIONAL LIFE-CYCLE STAGES / Zhytomyr State Technological University, Ukraine

22. В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погріщук // Економіка підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.

23. Blank I.O., Sitnik G.V. Upravlinnya finansami pidpriyemstva: pidruchnik / I.O. Blank, G.V. Sitnik. — К.: Kiyiv. nac. torg. ekon.un-t, 2006. — 780 s.

24. Koryagina S. V. Ekonomichna ocinka ta planuvannya zhittyevogo ciklu rozvitku pidpriyemstva : avtoref. dis. na zdobuttya naukstupenya kand. ekon. nauk. – Lviv : Vid-vo NU «Lvivska politehnika», 2004. – 21 s.

25. Slavich O. D. Modeli zhittyevogo ciklu rozvitku pidpriyemstva / Slavich O. D. // Mizhnarodnij naukovij zhurnal «Internauka». – 2018. - No 14 (54). – S.40-45.

26. Matyushenko O.I. Zhittyevij cikl pidpriyemstva: sutnist, modeli, ocinka / O.I. Matyushenko // Problemi ekonomiki. — 2010. —No 4. — S. 82–91

27. Dickinson V. Cash flow as proxy for firm life cycle. PhD; CPA : Fisher school of accounting Warrington; College of Business; University of Florida, 2007. Pp. 1-35.

28. URL:<http://www.artyomsalt.com/wp-content/uploads/2020/01/Методичні-рекомендації.pdf>

29. Шандова Н.В. (2017), «Сценарний підхід до визначення напрямків розвитку підприємства», *Вісник ЖДТУ 2017. № 1 (79)* – URL : <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/96700/92371>

30. Коваль О.З. Оцінювання ефективності стратегії підприємства методами сценарного аналізу. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку No 2,2020 с 43-51.

31. Якименко. О.С. Вплив розвитку подій на сценарії фінансового стану промислових підприємств/ ефективна економіка No3, 2012

32. Паштова Л.Г. Ризик-менеджмент на підприємстві / Л.Г. Паштова // Довідник економіста. - 2003 - No 5. – с. 15 – 23.

33. Перфілова О.Є. (2008) «Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств) – URL : http://vlp.com.ua/files/13_27.pdf

34. П'ятницька, Г.Т. *Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія*. К.: Логос, 2006. 568 с.

35. П'ятницька Г.Т., Чудакова Є.І. Життєвий цикл інновацій в управлінні розвитком підприємств. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в Європейський науково-інноваційний простір: матеріали XXV Міжнародної науково-практичної конференції* (Київ, 1 грудня 2021 р.). НАНУ, ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М.Доброва НАН України», Київ, 2021. С. 76-82.

36. П'ятницька Г.Т., Чудакова Є.І., Кандагура К.С. Життєвий цикл: варіативність наукових підходів до визначення та специфіка в управлінні розвитком підприємств торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 451-460.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звітність досліджуваного підприємства

	Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
			2022	01	01
Підприємство		<u>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БАРВИ ШВИДКОСТІ" (ТОВ "БАРВИ ШВИДКОСТІ")</u>	за ЄДРПОУ	34817933	
Територія		<u>Київ</u>	за	КАТОТТГ ¹	
Організаційно-правова форма господарювання		<u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності		<u>Оптова торгівля хімічною продукцією</u>	за КВЕД		
Середня кількість працівників, осіб	<u>41</u>			46.75	
Одиниця виміру: тис.грн з одним десятковим знаком		<u>місто Київ, Вулиця електриків, будинок 26, Оболонський район, 04176</u>			
Одиниця виміру: тис.грн з одним десятковим знаком		<u>(044) 351-00-35</u>			
Адреса, телефон					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	679	313
первісна вартість	1001	1026	1037
накопичена амортизація	1002	347	724
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4750	7248
Основні засоби:	1010	100204	97151
первісна вартість	1011	213123	226547
знос	1012	112919	129396
Усього за розділом I	1095	105633	104712

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	77383	82440
Виробничі запаси	1101	49154	51301
Незавершене виробництво	1102	3221	3521
Готова продукція	1103	25008	27618
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	55310	93189
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	35271	88248
з бюджетом	1135	227	3
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	442	3194
Гроші та їх еквіваленти	1165	12788	10157
Готівка	1166	198	196
Рахунки в банках	1167	12590	9961
Витрати майбутніх періодів	1170	63	277
Інші оборотні активи	1190	1480	0
Усього за розділом II	1195	182964	277508
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	288597	382220

Пасив	Код рядка	На початок звітного	На кінець звітного
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21556	21556
Капітал у дооцінках	1405	26252	26252
Додатковий капітал	1410	859	859
Резервний капітал	1415	5389	5389
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8222	18985

Усього за розділом I	1495	62278	73041
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	80000	160000
Усього за розділом II	1595	80000	160000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	91735	80821
за розрахунками з бюджетом	1620	2813	2474
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	248
за розрахунками зі страхування	1625	1183	1501
за розрахунками з оплати праці	1630	4536	5626
за одержаними авансами	1635	30314	26653
за розрахунками з учасниками	1640	1532	1522
Поточні забезпечення	1660	5673	8689
Інші поточні зобов'язання	1690	8533	21893
Усього за розділом III	1695	146319	149179
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	288597	382220

Примітки Господарські операції в бухгалтерському обліку Товариства відображаються з дотриманням вимог Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", за № 996-XIV від 16.07.1999 р. з урахуванням наступних змін і доповнень.

Керівник Пецюх Ігор Васильович
Головний бухгалтер Парамонова Оксана Миколаївна

Продовження дод. А

		КОДИ	
		Дата(рік, місяць, число)	2022 01 01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БАРВИ ШВИДКОСТІ" (ТОВ "БАРВИ ШВИДКОСТІ")	за ЄДРПОУ	34817933

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	950264	714878
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-787904	-604609
Валовий: прибуток	2090	162360	110269
Інші операційні доходи	2120	323564	146303
Адміністративні витрати	2130	-27964	-23040
Витрати на збут	2150	-184126	-124004
Інші операційні витрати	2180	-236176	-86031
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	37658	23497
Інші доходи	2240	4	190
Фінансові витрати	2250	-24191	-18450
Інші витрати	2270	-8	-123
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	13463	5114
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2709	-965
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	10754	4149

Закінчення дод. А

ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	10754	4149

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	934125	643297
Витрати на оплату праці	2505	112818	77185
Відрахування на соціальні заходи	2510	24419	16692
Амортизація	2515	18151	15110
Інші операційні витрати	2520	146654	85400
Разом	2550	1236167	837684

Примітки
Керівник
Головний
бухгалтер

Визначення балансового прибутку відбувається згідно з чиним законодавством України.
Пецох Ігор Васильович
Парамонова Оксана Миколаївна

Додаток Б
Звітність досліджуваного підприємства

	Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
			2020	01	01
Підприємство	<u>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ</u>	за ЄДРПОУ	34817933		
	<u>ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БАРВИ</u>				
	<u>ШВИДКОСТІ" (ТОВ "БАРВИ</u>				
	<u>ШВИДКОСТІ")</u>				
Територія	<u>Київ</u>	за			
		КАТОТТГ ¹	240		
Організаційно-правова форма господарювання	<u>Товариство з обмеженою</u>	за КОПФГ			
	<u>відповідальністю</u>				
Вид економічної діяльності	<u>Оптова торгівля хімічною продукції</u>	за КВЕД			
Середня кількість працівників, осіб	<u>41</u>		46.75		
Одиниця виміру: тис.грн з одним десятковим знаком					
Одиниця виміру: тис.грн з одним десятковим знаком	<u>місто Київ, Вулиця електриків, будинок 26,</u>				
Адреса, телефон	<u>Оболонський район, 04176</u>				
	<u>(044) 351-00-35</u>				

1. Баланс на 31.12.2019 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	60	202
первісна вартість	1001	123	482
накопичена амортизація	1002	63	280
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2248	4398
Основні засоби:	1010	80911	72595
первісна вартість	1011	166493	171279
знос	1012	85582	98684
Усього за розділом I	1095	83219	77195
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	49112	68548
Виробничі запаси	1101	33939	39859
Незавершене виробництво	1102	1903	1756
Готова продукція	1103	13245	26911
Товари	1104	25	22
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	56214	84005
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6740	6018
з бюджетом	1135	37	3

Продовження дод. Б

1	2	3	4
у тому числі з податку на прибуток	1136	33	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9490	994
Гроші та їх еквіваленти	1165	6415	2222
Готівка	1166	0	209
Рахунки в банках	1167	0	2013
Витрати майбутніх періодів	1170	51	63
Інші оборотні активи	1190	2647	2931
Усього за розділом II	1195	130706	164784
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	213925	241979
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21556	21556
Капітал у дооцінках	1405	26252	26252
Додатковий капітал	1410	859	859
Резервний капітал	1415	5389	5389
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25864	28774
Усього за розділом I	1495	79920	82830
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	80000	80000
Усього за розділом II	1595	80000	80000
III. Поточні зобов'язання			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	39912	51416
за розрахунками з бюджетом	1620	910	2997
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	27
за розрахунками зі страхування	1625	1093	1596
за розрахунками з оплати праці	1630	2120	3310
за одержаними авансами	1635	8372	6169
за розрахунками з учасниками	1640	1544	1538
Поточні забезпечення	1660	0	3953
Інші поточні зобов'язання	1690	54	8170
Усього за розділом III	1695	54005	79149
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	213925	241979

Продовження дод. Б

2. Звіт про фінансові результати за **31.12.2019р.**

Форма № 2-мс Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	517190	401981
Валовий : прибуток	2090	90750	62322
Фінансовий результат від операційної діяльності : прибуток	2190	24152	23084
Інші операційні доходи	2120	84056	67750
Інші доходи	2240	54	11
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(426440)	(339659)
Адміністративні витрати	2130	(17488)	(13102)
Витрати на збут	2150	(87401)	(51222)
Інші операційні витрати	2180	(45765)	(42664)
Фінансові витрати	2250	(16870)	(18398)
Інші витрати	2270	(2)	(56)
Фінансовий результат до оподаткування	2290	7334	4641
Податок на прибуток	2300	-1407	-1351
Чистий прибуток (збиток)	2350	5927	3290

Додаток В

1. Баланс на 31.12.2020 р.

Актив	Форма № 1-мс	Код за ДКУД	1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	202	679
первісна вартість	1001	482	1026
накопичена амортизація	1002	280	347
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4398	4750
Основні засоби:	1010	72595	100204
первісна вартість	1011	171279	213123
знос	1012	98684	112919
Усього за розділом I	1095	77195	105633
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	68548	77383
Виробничі запаси	1101	39859	49154
Незавершене виробництво	1102	1756	3221
Готова продукція	1103	26911	25008
Товари	1104	22	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	84005	55310
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6018	35271
з бюджетом	1135	3	227
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	994	442
Гроші та їх еквіваленти	1165	2222	12788
Готівка	1166	209	198
Рахунки в банках	1167	2013	12590
Витрати майбутніх періодів	1170	63	63
Інші оборотні активи	1190	2931	1480
Усього за розділом II	1195	164784	182964
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200	0	0
Пасив			
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21556	21556
Капітал у дооцінках	1405	26252	26252
Додатковий капітал	1410	859	859
Резервний капітал	1415	5389	5389
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28774	8222
Усього за розділом I	1495	82830	62278

Продовження дод. В

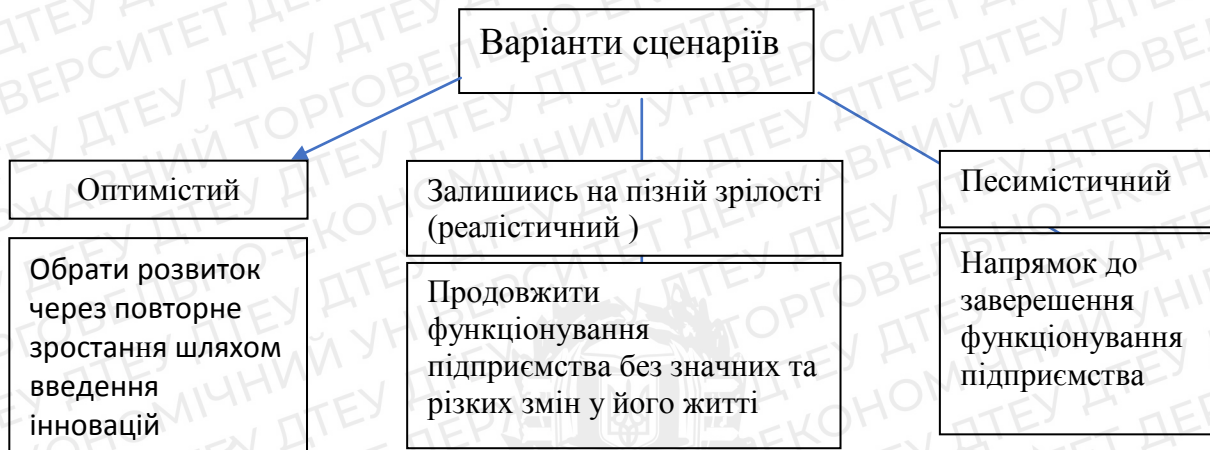
1	2	3	4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	80000	80000
Усього за розділом II	1595	80000	80000
III. Поточні зобов'язання			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	51416	91735
за розрахунками з бюджетом	1620	2997	2813
за у тому числі з податку на прибуток	1621	27	0
за розрахунками зі страхування	1625	1596	1183
за розрахунками з оплати праці	1630	3310	4536
за одержаними авансами	1635	6169	30314
за розрахунками з учасниками	1640	1538	1532
Поточні забезпечення	1660	3953	5673
Інші поточні зобов'язання	1690	8170	8533
Усього за розділом III	1695	79149	146319
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	241979	288597

2. Звіт про фінансові результати за на **31.12.2020** р.

Стаття	Форма № 2-мс		1801007
	Код рядка	Код за ДКУД За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	714878	517190
Валовий : прибуток	2090	110269	90750
Фінансовий результат від операційної діяльності :прибуток	2190	23497	24152
Інші операційні доходи	2120	146303	84056
Інші доходи	2240	190	54
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(604609)	(426440)
Адміністративні витрати	2130	(23040)	(17488)
Витрати на збут	2150	(124004)	(87401)
Інші операційні витрати	2180	(86031)	(45765)
Фінансові витрати	2250	(18450)	(16870)
Інші витрати	2270	(123)	(2)
Фінансовий результат до оподаткування	2290	5114	7334
Податок на прибуток	2300	-965	-1407
Чистий прибуток (збиток)	2350	4149	5927

Додаток Г

Майбутні сценарії розвитку підприємства ТОВ “Барви ШВИДКОсті”



Джерело: розроблено автором.



Додаток Д

**Програма витрат і прогнозованих доходів ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ»
після впровадження запропонованих змін**

Найменування витрат/доходів	Витрати/дохід за 1 місяць	Витрати/дохід за 1 рік
Витрати на купівлю обладнання для 2-х робітників	-Дриль 2500грн.х2 -Електролобзик 1500грн. х2 -Ручні інструменти 5000грн. -Швейна машина 18 000 грн. В сумі 31 000 грн.	31 000 грн. - одноразові витрати 10 000 грн. додатково закладаємо на докупівлю певних ручних інструментів
Витрати на оренду приміщення	10 000 грн. місяць +10 000 грн. завдаток В сумі 20 000 грн. за перший місяць решта по 10 000 грн.	120 000 грн.
Витрати на оплату комунальних послуг Суми за місяць залежать від сезону та можуть змінюватись, то візьмомо середній показник	3 000 грн.	36 000 грн.
Виручка з замовлень, з мінімальним розрахунком 1 та 2 замовлення раз у два дні. При мініальному замовленні 3 000 грн.	36 000 грн. (1 замовлення 2 два дні) 72 000 грн. (2 замовлення у 2 дні) В сумі 108 000 грн.	432 000 грн. 864 000 грн. 1 296 000 грн.
Витрати на заробітну плату, з розрахунком, що робітники будуть отримувати 20% від замовлень.	21 600 грн.	259 200 грн.
Витрати на матеріали під замовлення при роботі у розрахунку 10% від вартості замовлення.	10 900 грн.	130 800 грн.
Прибуток до оподаткування за виконану роботу з відрахуваннями витрат	108 000-21600-10 900= 755 000 грн.	906 000 грн.
Витрати на податки	ЄСВ 1039,06грн. ПДФО 13 590грн. Військовий збір 1132,5грн. В сумі 15761,65грн.	169 132 грн.
Чистий прибуток після всіх витрат та оподаткування	755000-13000-15761= 45738грн.	548856 грн.

Джерело: розроблене автором.

Додаток Е

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ»

<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> -відсутність потоку кадрів, згуртований та ідейний колектив.+ - висококваліфікований персонал.+ - швидке реагування на зміни в середині колективу.+ - більше 25-ти років досвіду роботи у команді.+ - унікальні товари та майстеркласи + - наявність програм лояльності для споживача.+ - індивідуальний підхід до кожного із замовників.+ - фірмовий стиль.+ - наявний імідж та репутація.- 	<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> -співпраця з іншими організаціями.+ -диджиталізований розвиток країни та бізнесу. - /+ -перспективи розвитку кожного із напрямків у бізнесі. +
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> -відсутність диференціації цін.- -слабке стимулювання впізнаваності підприємства. - -відсутність технічного оновлення функціонування підприємства. - 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> -проблеми пошуку нових постачальників внаслідок високих вимог.- - цінова конкуренція.+ - геополітична невизначеність та ризики пов'язані з війною.- - нестабільність фінансового становища в країні. - - поява нових конкурентів. -

Джерело: розроблено автором.

Додаток Ж

Очікувана динаміка показників та їх зміни у ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» за умови реалізації реалістичного сценарію

Показник	Стан на 2019 тис.грн.	Стан на 2020 тис.грн.	Стан на 2021 тис.грн.	Прогноз на 2022	+/--змінна	Прогноз на 2022 згідно сценарію
Чистий дохід від реалізації	517190	714874	950264	1288321,29	988	1289309,29
Собівартість	(426440)	(604609)	(787904)	(1071930,95)	-	(1071931)
Фінансові витрати	(16870)	(18450)	(24191)	(29087,53)	(180)	(29267,53)
Чистий фінансовий результат	5927	4149	10754	17700,91	520	18220,91
Витрати на оплату праці	51056	77185	112818	167728,13	288	168016,13

Джерело: розроблено автором.



Додаток I

ДОВІДКА

від «9» лютого 2022 р.

про впровадження результатів наукової роботи

Видана Чудаковій Євгенії Іванівні про те, що її наукова робота базується на матеріалах звітності ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» (м. Київ) та основні результати цієї роботи впроваджені у діяльність підприємства.

Розроблені та обґрунтовані у науковій роботі методичні рекомендації щодо необхідності врахування факторів зміни цінностей в управлінні розвитком підприємства дозволили удосконалити стратегічний план розвитку ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» з урахуванням його теперішньої стадії життєвого циклу. Внесення коректив у стратегічний план розвитку ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» відповідно до наданих Чудаковою Є.І. рекомендацій дозволило підприємству вже протягом першого місяця його реалізації у 2022 р. на 1,2 % зменшити рівень витрат та на 0,32 пункти підвищити балову оцінку сприйняття стейкхолдерами бренду ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ» завдяки впровадженню заходів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку та досягнення відповідних цілей. Загальний економічний ефект у перший рік реалізації наукових розробок, тобто на кінець 2022 р., очікується у сумі не менше, ніж 300 тис. грн.

Особисті наукові розробки Чудакової Є.І., що прийняті для впровадження у діяльність ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ»:

- науковий підхід до визначення етапів життєвого циклу (ЖЦ) підприємства, що передбачає розрахунок вартості ЖЦ підприємства з урахуванням важливості прогресивних інноваційних змін і завдань, пов'язаних з досягненням цілей сталого розвитку;
- економіко-математична модель системи співвідношень між параметрами різних видів витрат на кожному із етапів ЖЦ підприємства, імплементація якої у систему управління підприємством дозволяє удосконалити процес прийняття стратегічних рішень;
- сценарії ймовірного подальшого розвитку ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ».

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором наукових розробок.

Довідку видано для подання на конкурс студентських наукових робіт.

Директор ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ»

Пецюх І.В



Додаток К

Публікації за тематикою випускної кваліфікаційної роботи

1. Наукова стаття у фаховому виданні, що індексується у міжнародних БД: Життєвий цикл: варіативність наукових підходів до визначення та специфіка в управлінні розвитком підприємств торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 451-460 (1,25 др.арк.).

business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-11_0-pages-451_460.pdf

business-inform-2021-11_0-pages-451_460.pdf 1 / 10 100%

tions): *dis...kand.ekon.nauk*: 08.00.05, 2006.
 Kendiukhov, O. V. "Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia intelektualnym kapitalom pidpriemstva" (Organizational and Economic Mechanism of Intellectual Capital Management of the Enterprise): *dys... d-ra ekon.nauk*: 08.00.04, 2007.
 Kotler, F. et al. *Personalnyy branding* [Personal Branding]. Moscow: Izdatelskiy Dom Grebennikova, 2008.
 Kretov, I. I., and Koryagin, N. B. *Tovarynye strategii i marochnyye tekhnologii v sovremennom marketinge* [Product Branding: The Main Theoretical Approaches to Understanding the Essence of the Brand]. *Reputatsiologiya*, no. 1 (2008): 13-20.
 Rozdol'skaya, I. V., and Ledovskaya, M. Ye. "Kontseptualnyy kontur innovatsionnykh napravleniy formirovaniya reputatsionnogo menedzhmenta subektov khozyaystvovaniya" [Conceptual Outline of Innovative Directions of Forming the Reputation Management of Business Entities]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava*, no. 1 (2012): 55-60.

UDK 001.89:005.336.2:339.17
 JEL: F19; L20; L81; O12; O20
 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-451-460>

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ: ВАРІАТИВНІСТЬ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА СПЕЦИФІКА В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

©2021 П'ЯТИЦЬКА Г. Т., ЧУДАКОВА Є. І., КАНДАГУРА К. С.

UDK 001.89:005.336.2:339.17
 JEL: F19; L20; L81; O12; O20

П'ятицька Г. Т., Чудакова Є. І., Кандагура К. С. Життєвий цикл: варіативність наукових підходів до визначення та специфіка в управлінні розвитком підприємств торгівлі

Метою статті є проведення порівняльного аналізу різних наукових підходів щодо визначення етапів життєвого циклу (ЖЦ) підприємств з акцентуванням уваги на специфіці в торгівлі. Для досягнення мети були застосовані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. У результаті систематизації дефіційного поняття «життєвий цикл підприємства» виділено чотири основні наукові підходи до визначення його суті, а саме через: зміни або змінні; збалансованості розвитку або падіння; послідовності стадій; часові характеристики або часовий період. Обґрунтовано, що сутність ЖЦ підприємства доцільно розглядати як сукупність стадій його змін. Результати перекресного порівняння альтернативних моделей ЖЦ підприємств і класичних етапів розвитку живих організмів показали, що всі вони можуть бути зведені до трьох або чотирьох етапів ЖЦ останні. На основі даних критичного аналізу наявних методів ідентифікації етапів ЖЦ підприємств та власних досліджень ЖЦ фізичних підприємств розроблено новий підхід до визначення етапів ЖЦ підприємства, що, на відміну від існуючих, передбачає розрахунок вартості ЖЦ підприємства з урахуванням еволюційно прогресивних інноваційних змін і завдань, пов'язаних з досягненням цілей сталого розвитку. Емодельована система співвідношень між параметрами різних видів витрат на кожному із етапів ЖЦ підприємства. Встановлено, що в торгівлі ЖЦ формується під впливом формати підприємств торгівлі та попитів. Обґрунтовано висновок, що менеджерам підприємств торгівлі варто постійно нараховувати чисельність активних покупців, а при перших ознаках спаду вдаватися до інновацій. Зроблено висновок, що управління розвитком підприємства є завданням, в якому варто брати до уваги ЖЦ підприємства з урахуванням галузеві специфіки його діяльності, терміну виходу на ринок, розміру, крос-культурних особливостей. Констатовано, що отримані результати можуть бути використані для подальших досліджень етапів ЖЦ підприємств з урахуванням галузеві специфіки.

Ключові слова: життєвий цикл, управління розвитком, підприємство, торгівля, цінність, інновації, стабільний розвиток, крос-культурні особливості.
Табл.: 3. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 34.

П'ятицька Галина Тезіана – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Київ, 19, Київ, 02156, Україна)
 E-mail: gal_x67@ukr.net
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3463-133X>
 Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2219246/galynt-piatytska/>
 Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=56658682700>
 Чудакова Євгенія Іванівна – студентка факультету економіки, менеджменту та психології, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Київ, 19, Київ, 02156, Україна)
 E-mail: y_chudakova_femp_18_9_b_d@knuie.edu.ua
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5871-2623>

БІЗНЕСІНФОРМ № 11 '2021
www.business-inform.net

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ
 ЕКОНОМІКА

451

Наукову статтю в он-лайн режимі можна знайти за наступним посиланням: URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-11_0-pages-451_460.pdf.

2. Тези доповіді на XXV Міжнародній науково-практичній конференції «ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ НАУКОВО-ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОСТІР» (м. Київ, 1 грудня 2021 р.): Життєвий цикл інновацій в управлінні розвитком підприємств. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в Європейський науково-інноваційний простір: матеріали XXV Міжнародної науково-практичної конференції* (Київ, 1 грудня 2021 р.). НАНУ, ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М.Доброва НАН України», Київ. 2021. С. 76-82 (0,35 др.арк.).

Закінчення дод. К

Рецензенти:

Княк Б.Р., д.е.н., проф.
Терехов В.І., д.е.н., проф.

Редакційна рада збірника: Малицький Б.А., д.е.н., проф., заслужений діяч науки і техніки України – Голова ради; Голубатов В.М., д.е.н., с.п.с.; Капіца Ю.М., доц.; Ковтуненко К.В., д.е.н., доц.; Кожушко Л.Ф., д.т.н., проф.; Кореняко Г.І., к.е.н.; Литвинко А.С., д.і.н., с.п.с.; Матаренко І.П., к.е.н.; Овчаренко В.І., д.ф.лос.н., проф.; Попович О.С., д.е.н., с.п.с.; Савченко В.В., к.т.н., с.п.с.; Сігун Г.В., д.е.н.; Сошовіков В.П., д.е.н., проф.; Філіппова С.В., д.е.н., проф.; Храмов Ю.О., д.ф.-м.н., проф.; Шершні В.К., к.ф.і.н.

Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в Європейський науково-інноваційний простір: матеріали XXV Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 1 грудня 2021 р. / НАНУ, ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М.Доброва НАН України», Київ, – 2021. – 119 с.
ISBN 978-966-136-444-7

Матеріали XXV Міжнародної науково-практичної конференції представлені науковими та науково-технічними організаціями, вищими навчальними закладами, інноваційними підприємствами та окремими авторами з України й інших країн.

Матеріали подано в редакції авторів. Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв та інших відомостей несуть автори.

ISBN 978-966-136-444-7

© Національна академія наук України, 2021
© ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М.Доброва НАН України», 2021
© Автори, текст, 2021

2

3. Тези доповіді на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації» (м. Переяслав, 31 травня 2021 р.): Подальші напрями розвитку системи управлінської звітності підприємства. *Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»: Зб. наук. праць.* Переяслав, 2021. Вип. 71. С. 104-107 (0,2 др.арк.).

УДК 001+37(100)
ББК 72.4+74(0)
Т 33

Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»: Зб. наук. праць. Переяслав, 2021. Вип. 71. 419 с.

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Коцур В.П. – доктор історичних наук, професор, академік НАПН України

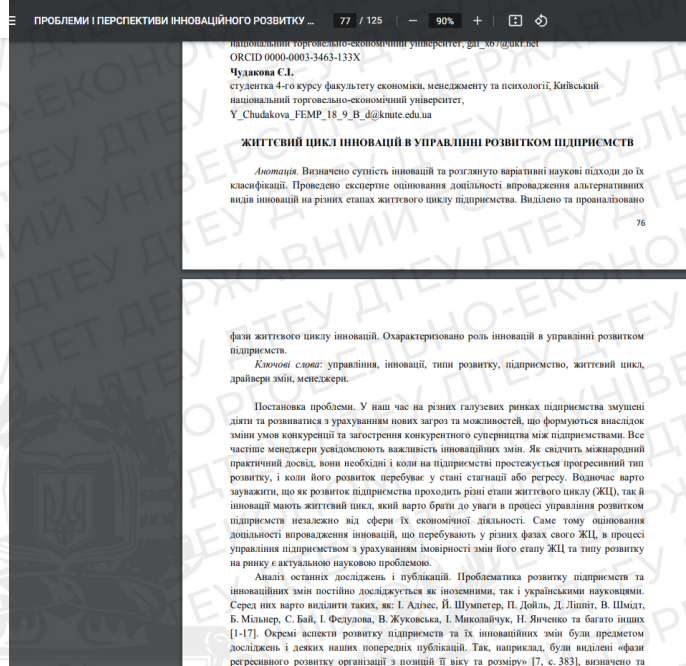
РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Воловик Л.М. – кандидат географічних наук, доцент
Дашкевич С.В. – кандидат біологічних наук, доцент (Білорусь)
Стушченко Н.М. – кандидат економічних наук, доцент
Княцьк С.М. – кандидат історичних наук (відповідальний секретар)
Новоженко В.М. – кандидат педагогічних наук
Руденко О.В. – кандидат психологічних наук, доцент
Садиков А.А. – кандидат фізико-математичних наук, доцент (Казахстан)
Скаляренко О.Б. – кандидат філологічних наук, доцент
Халматова Ш.С. – кандидат медичних наук, доцент (Узбекистан)
Юхименко Н.Ф. – кандидат філософських наук, доцент

Збірник матеріалів конференції містить результати наукових досліджень наукових співробітників, викладачів вищих навчальних закладів, докторантів, аспірантів, студентів з актуальних проблем гуманітарних, природничих і технічних наук

Відповідальність за грамотність, автентичність цитат, достовірність фактів і посилаць несуть автори публікацій

© Автори статей
© Рада молодих учених університету
© Університет Григорія Сковороди в Переяславі

**Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації**

Отже, можна зробити висновок, що стратегія маркетингу – це не одностороннє поняття, а складне і багатогорне. Тому єдино визначення для цього терміну не сьогоднішній день не існує. Суть стратегії маркетингу фірми полягає в тому, щоб організація і керівники усвідомити всі її аспекти, адаптуватися під середовище ринку, що постійно змінюється, а також могли зайнятися створенням перспективних можливостей для підприємства, щоб стабілізувати економічний стан фірми. Наприклад, намагатися зробити підприємство більш адаптованим до різних змін на ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Іванченко О. В. Інформаційно-комунікаційна інфраструктура в об'єктиві маркетингової стратегії компанії в умовах нестабільності ринку. Мозек, 2019. 155 с.
2. Кузьмін О.С. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Львів, 2003. 352 с.
3. Кузьмін О.С. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова системи. Львів, 2005. 335 с.
4. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. Київ, 2001. 560 с.
5. Роман С. В. Маркетинг у публічному управлінні. Київ, 2016. 83 с.
6. Скібіньський О.С. Маркетингові способи оптимізації діяльності підприємств. Львів, 1998. 259 с.
7. Маркетингова стратегія. Управління розвитком підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370> (дата звернення: 20.05.21)

УДК 657

Єсенія Чудакова
(Київ, Україна)

ПОДАЛЬШІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Управлінський облік – підсистема бухгалтерського обліку, яка в рамках однієї організації забезпечує її управлінський апарат інформацією, що використовується для планування, власне управління і контролю над діяльністю організації. Цей процес включає виявлення, вимірювання, збір, аналіз, відомостей, інтерпретацію, передачу і прийом інформації необхідної управлінському апарату для виконання його функцій. Внутрішня управлінська звітність є відкритою системою, яка постійно вступає у взаємодію із середовищем – її користувачами, суб'єктами її формування і оприлюднення, від впливу яких вона постійно трансформується і розвивається.

Ключові слова: управлінський облік, об'єкти управлінського обліку, методологія управлінського обліку, принципи управлінського обліку, структура системи управлінського обліку. Тенденції, які визначають подальший розвиток бізнес-моделі управлінської звітності.

Management accounting – a subsystem of accounting, which within one organization provides its management staff with information used for planning, management and control over the activities of the organization. This process includes the detection, measurement, collection, analysis, preparation, interpretation, transmission and reception of information necessary for management to perform its functions. Internal management reporting is an open system that constantly interacts with the environment – its users, the subjects of its formation and publication, under the influence of which it is constantly transformed and developed.

Key words: management accounting, objects of management accounting, methodology of management accounting, methods of management accounting, principles of management accounting, structure of the management accounting system. Trends that determine the further development of the business model of management reporting.

104

Тези в он-лайн режимі можна знайти за наступним посиланням: URL: <https://d6scj24zvfbo.cloudfront.net/12ac69b5c0bec343f11779551473023e/200000408-a831ba831d/%2071-8.pdf?ph=0a30397da1>.