

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління життєвим циклом підприємства»

(за матеріалами Черкаської обласної спілки споживчих кооперативних товариств «Черкаське районне споживче товариство», Черкаська обл., с. Червона Слобода)

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

Собко Яни
Олексіївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність концепції життєвого циклу розвитку підприємства	6
1.2. Характеристики і функції управління на основних етапах життєвого циклу підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ «ЧЕРКАСЬКОГО РАЙОННОГО СПОЖИВЧОГО ТОВАРИСТВА» НА ЕТАПАХ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ РОЗВИТКУ	18
2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства	18
2.2. Ідентифікація етапів життєвого циклу розвитку підприємства та їх особливості.....	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА	35
3.1. Управління підприємством в контексті життєвого циклу його розвитку.	35
3.2. Обґрунтування конкурентної стратегії залежно від стадії життєвого циклу підприємства.....	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Успішність функціонування будь-якого підприємства залежить багато в чому від конкурентоспроможності його продукції, яка, в свою чергу, формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, що трансформують свою значимість протягом часу. Подібні зміни обумовлені як постійними змінами в конкурентному оточенні, так і тими стратегіями, які застосовуються підприємством на різних етапах життєвого циклу. Для розробки стратегій, які забезпечують підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства та його продукції, необхідно оцінювати не лише його поточне, але і перспективне становище на ринку. Вирішення цього завдання можливе при використанні концепції життєвого циклу підприємства.

До теперішнього часу менеджмент підприємств усвідомив необхідність розробки і впровадження системи показників, яка служила б інструментом формування перспектив розвитку та контролю поточного стану. Дана потреба зумовлена мінливим середовищем бізнесу, яке впливає на підприємство - складну систему, що еволюціонує одночасно на декількох зовнішніх і внутрішніх рівнях. Критеріями формування такої системи показників можуть виступати різні параметри; напрямки діяльності, стратегію підприємства і оцінку результатів його діяльності можна розглядати крізь призму інтересів власників, інвесторів, особливостей сфери бізнесу, галузі, з позицій ринку (зовнішній-внутрішній), з точки зору рівня ризику. Визначення критеріїв відбору основних показників діяльності можна здійснювати, розглядаючи взаємозв'язок стратегій і внутрішньої структури організації, обороту і капіталізації компанії, економічного потенціалу підприємства та можливостей його використання, стану інноваційних процесів.

Модель життєвих циклів підприємства - один з інструментів менеджменту, що відображає процес розвитку виникнення нових

можливостей забезпечення конкурентних переваг. Застосовуючи поняття життєвого циклу, можна побачити, що існують чіткі етапи, через які проходять підприємства: етапи передбачуваних змін з певними характеристиками станів. Відмінність моделі життєвого циклу підприємств від циклів біологічних систем полягає в тому, що підприємства не виявляють тієї заданої послідовності змін в часі, як це відбувається в біологічних системах, що вказує на складність і критичність переходів між етапами розвитку підприємств. Отже, актуальність дослідження обумовлена необхідністю підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та його конкурентоспроможності за допомогою використання теорій життєвого циклу.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних і прикладних інструментів управління підприємством в залежності від етапів його життєвого циклу.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення наступних завдань дослідження:

1. Розкрити сутність концепції життєвого циклу розвитку підприємства.
2. Навести характеристику та функції управління на основних етапах життєвого циклу підприємства.
3. Здійснити аналіз господарської діяльності підприємства.
4. Провести ідентифікацію етапів життєвого циклу розвитку підприємства та їх особливості.
5. Сформулювати взаємовідношення стадій життєвого циклу, цілей та завдань, що ставляться перед підприємством.
6. Розробити план заходів щодо управління на певному етапі життєвого циклу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством в контексті різних етапів його життєвого циклу.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних засад та прикладних інструментів управління діяльністю підприємства на стадіях його життєвого циклу.

Методи дослідження:

- методи теоретичного пізнання, за допомогою яких було розкрито сутність, значення та особливості розвитку підприємства на різних стадіях його життєвого циклу;
- методи економічного аналізу, за допомогою яких було здійснено аналіз ефективності господарської діяльності досліджуваного підприємства на різних стадіях його життєвого циклу;
- діалектичний та абстрактно-логічний (для узагальнення та формулювання висновків).

Інформаційна база дослідження представлена матеріалами навчальних посібників та підручників, монографій, наукових статей, праць вітчизняних та зарубіжних науковців, Інтернет-джерел та фінансової звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення дослідження полягає в розробленні конкурентної політики досліджуваного підприємства у відповідності до стадій його життєвого циклу.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота викладена на 55 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 20 таблиць та 7 рисунків; 3 додатки, список використаних джерел нараховує 57 джерела (в т.ч. Інтернет-ресурси)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ РОЗВИТКУ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність концепції життєвого циклу розвитку підприємства

Щодня виникають сотні нових компаній, і настільки ж часто закриваються існуючі. Лише одиниці виживають на тривалому відрізку часу, і жодна з них не функціонує без змін. Ті компанії, чий управлінський потенціал дозволяє адаптуватися до змін, розвиваються, а надмірно консервативні відмирають. Якісь компанії стають лідерами ринку, долаючи труднощі швидше і краще за інших. Досвідчений керівник знає, на якому етапі життєвого циклу знаходиться підприємство в поточний момент, і співвідносить з ним стиль керівництва. Саме тому управління компанією здійснюється не хаотично, а в чіткій відповідності з етапами, через які проходить підприємство протягом свого існування.

Подібно людям, які формують трудовий потенціал підприємства, самі підприємства проходять певні цикли життя - послідовні етапи розвитку, які відбуваються через певний час. Але організаційна діяльність і структура в одній стадії не є тими ж самими, що діяльність і структура іншій стадії. Це має на увазі, що критерії, які використовуються для оцінки успіху підприємства на одному етапі життєвого циклу розвитку, також можуть істотно відрізнятися від критеріїв оцінки успіху в іншій стадії розвитку [13, с. 26].

Хоча концепція життєвого циклу організацій розглядалася протягом тривалого часу, вона за останній час викликала новий інтерес серед організаційних психологів та практиків. Пояснення цьому інтересу - прагнення уникнути занепаду підприємства і якомога довше продовжити період його піднесення. За весь час досліджень було запропоновано багато моделей життєвого циклу. Але всі вони сходилися на думці, що підприємства

розвиваються в передбачуваний послідовності впізнаваних етапів. Тобто за умови того, що навколишнє середовище статичне і розвиток однонаправлений, послідовний і необоротний [10, с. 2].

Як стверджує І.В. Федулова, життєві цикли товарів, попиту і технологій, які зародилися в теорії маркетингових досліджень, протягом короткого часу зайняли домінуюче положення серед досліджень економічних об'єктів, процесів і систем [45, с. 104]. Так, значний розвиток отримали концепції життєвих циклів організації [18; 29] галузей промислового виробництва [31, с. 42], технічних виробів, конструкцій, машин і механізмів.

Життєвий цикл підприємства - це комплекс послідовних і прогнозованих трансформацій суб'єкта економічної діяльності за час свого функціонування: виникнення, зростання, стабільність, спад, ліквідація. Підприємства зароджуються, долають стадії бурхливого зростання і зрілості, потім настає фаза зворотного розвитку, в процесі якої підприємства відчують кризу стабільності, послаблення і в кінцевому підсумку закінчують своє існування.

Легко виявити тісний зв'язок між життєвим циклом компанії і виробленим нею продуктом - періодом часу, протягом якого товар (послуга) існує на ринку, починаючи з моменту його створення і закінчуючи зняттям з виробництва. Повний життєвий цикл продукту також має кілька послідовних стадій (розробка, впровадження на ринок, зростання, зрілість, спад), знання яких дозволяє вибудувати ефективну стратегію просування, визначити пріоритети асортиментної і цінової політики, прогнозувати обсяг продажів, поліпшити технологію виробництва і якість після продажного сервісу. Помилковий вибір стратегії управління товаром призведе або до зростання витрат підприємства, або до недостатнього фінансування і зменшення частки ринку [49, с. 65].

Велика увага в літературі, яка вивчає ринки, присвячується концепції життєвого циклу підприємства. Концепція – це система поглядів, за допомогою яких можна визначити орієнтацію підприємницької діяльності на

певних етапах його розвитку. Життєвий цикл підприємства визначається як сукупність стадій, які підприємство проходить за період свого існування. Кожна з стадій має своє призначення та має певний вплив на результати діяльності підприємства. Тому, для забезпечення економічної ефективності існування підприємства та уникнення банкрутства або ліквідації, визначну роль відіграє можливість управління тривалістю кожної зі стадій життєвого циклу з врахуванням залежності їх впливу на кінцеві результати роботи.

На думку І.В. Федулової, життєвий цикл підприємства - це послідовність фаз, які в своїй сукупності складають весь період еволюційного розвитку підприємства. Запропонована автором синергетична еволюційна модель інноваційного розвитку підприємства побудована з урахуванням циклів економічної динаміки підприємства, критичних точок інноваційного розвитку і синергетичних законів самоорганізації нерівноважних систем [46, с. 11].

Діяльність підприємства від моменту, коли воно створюється, та до моменту ліквідації умовно поділяється на певну кількість стадій життєвого циклу, які класифіковані за різними підходами у роботах багатьох науковців. У науковій літературі найпоширенішим є підхід до класифікації стадій життєвого циклу підприємства за подібністю з життєвими циклами людини, що отримали назву «дитинства», «отроцтва», «зрілості» та «старіння». Зарубіжні та вітчизняні вчені пропонують враховувати різну кількість стадій, але за своїм змістом і характеристикою вони багато у чому співпадають та взаємно доповнюють одна одну.

Детальніше розглянемо розподіл на стадії періоду існування організації, Б.З. Мільнер [29], І.А. Бланк [7] та С.В. Корягіна [24] виокремлюють класичну стадію зрілості розділяючи її ще на декілька субпідрядних етапів. Визначення особливостей кожної стадій життєвого циклу за характерними для них економічними показниками (збитками або прибутками) притаманне класифікації Б. Коласса [21]. Теорія американського вченого Іцхака Кальдерона Адізеса, є досить цікавою, оскільки він

охарактеризував життєвий цикл організації не тільки по аналогії зі стадіями розвитку людини, але й з використанням відображення певних людських почуттів та емоційних подій.

I. Адізес [3] розглядає проблеми розвитку організації, трактуючи їх як «Справжнє кохання або захоплення» на стадії «виходжування» або «Охота на відьом» на стадії «смерті». На його думку, чим довше існує підприємство, тим більш воно підконтрольне, але менш гнучке. Проблеми, що постають перед новоствореними підприємствами подібні до «хвороб росту», а перед підприємствами, що вже довгий час функціонують з'являються «організаційні патології». У відповідності до цього, керівництво повинно сконцентрувати свою увагу на тих проблемах, які найбільш значущі для стадії життєвого циклу на якому знаходиться їх підприємство. На основі проаналізованих даних, нижче наведена узагальнена таблиця (табл. 1.1).

З нашої точки зору, життєвий цикл відображає онтологію розвитку підприємства і являє собою цикл подій (етапів), хронологічно розподілених в тимчасовому континуумі. Більшість наукових підходів до моделювання життєвого циклу структурують основні події - етапи щодо сенсу основних подій в «біографії» підприємств. В цілому, основними змінними моделі життєвого циклу є час життя і зміст змін підприємства. Критерій класифікації етапів залежить від теоретичного підходу. Всі стадії життєвого циклу підприємства можна зобразити на кривій (рис. 1.1).

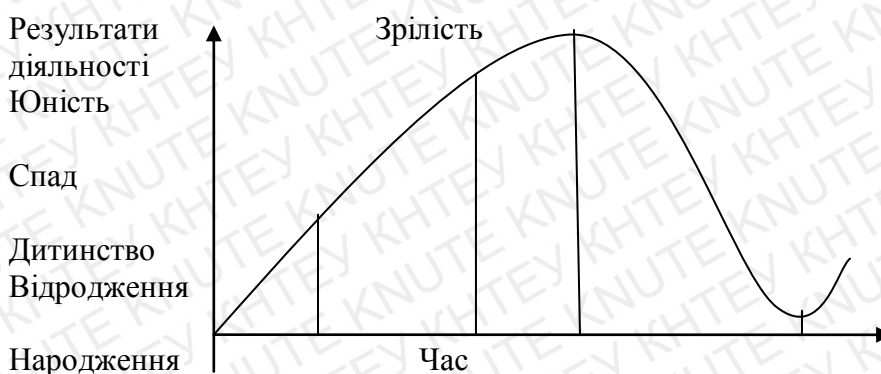


Рис. 1.1 Типова крива стадій життєвого циклу підприємства

Джерело: [16, с. 5]

Таблиця 1.1

Класифікація стадій життєвого циклу підприємства на основі підходів різних дослідників

Автор		Мільнер Б.З.	Бланк І.А.	Адзес І.	Коласс Б.	Корягіна С.В.
Джерело		[29, с. 58]	[7, с. 674]	[3, с. 82]	[21, с. 30]	[24, с. 9]
Стадії життєвого циклу підприємства	1	Народження	Народження	Виходжування	-	Створення
	2	Дитинство	Дитинство	Стадія «немовляти»	Дитинство. Збитки	-
	3	Юність	-	Стадія швидкого росту. Юність	Юність. Перші прибутки	Ріст
	4	Рання зрілість	Рання зрілість	Розквіт	-	-
	5	Зрілість. Найбільш тривалий період	-	Стабільність. Аристократизм	Зрілість. Максимум прибутків	Зрілість
	6	Повна зрілість	Кінцева зрілість	Рання бюрократизація	-	«Паразитична» зрілість
	7	Старіння	Старіння	Бюрократизація. Смерть	Старість. Зниження прибутків	Занепад. Нездатність адекватно реагувати
	8	Оновлення	Відродження на новій основі	-	-	-

Джерело: складено автором на основі [3; 7; 21; 24; 29]

Якщо не використовувати інноваційні зміни у продукції, управлінні, технології управління – життєвий цикл підприємства можна прирівняти до життєвого циклу продукції, що відпускається. За допомогою інновацій можна активно керувати тривалістю окремих стадій життєвого циклу.

1.2. Характеристики і функції управління на основних етапах життєвого циклу підприємства

Узагальнюючи вищенаведені підходи, можна виділити шість класичних стадій життєвого циклу підприємства:

- народження;
- дитинство;
- юність;
- зрілість;
- старіння;
- відродження.

Щоб діяльність була успішною, керівник повинен знати, на якому етапі знаходиться його підприємство, що є характерним для цього етапу і як справитись з труднощами на ньому. Отже, кожний етап життєвого циклу підприємства має свої особливості управління підприємством та виконує властиві саме йому функції.

За методологією І. Адізеса - все підприємства, як живі організми, проходять через схожі стадії життєвого циклу і демонструють прогнозовані і повторювані моделі поведінки. За І. Адізесом менеджмент - це процес досягнення результатів і ефективності в короткостроковому і довгостроковому періодах [3, с. 89].

Він передбачає виконання чотирьох управлінських функцій:

Р - результативність в короткостроковому періоді, забезпечення результатів, заради яких існує компанія, задоволення потреб клієнтів.

А - адміністрування, ефективність в короткостроковому періоді, систематизація, визначення рутин і процедур, побудова ефективної системи управління.

Е - підприємництво, ініціація змін на підприємстві і пристосування до нових загроз і можливостей.

І - інтеграція, забезпечення того, щоб на підприємстві не було незамінних людей, створення командної взаємодії, співпраці.

Основні функції менеджменту в коді РАПІ (в англійській аббревіатурі - PAEI):

- Р - виробник результатів;
- А - адміністратор;
- П - підприємець;
- І – інтегратор [3, с. 92].

Дослідимо особливості управління підприємством на кожній стадії його життєвого циклу:

1. Народження. Створення будь-якої організації завжди пов'язане з виявленням незадоволених потреб споживачів, з пошуком нових ніш на ринку, з інноваційними ідеями. На цій стадії відбувається збір ресурсів, дослідження інформації про ринок. Головною метою є вихід на ринок, забезпечення виживання в збиткових умовах, що вимагає від керівництва таких рис, як цілеспрямованість, уміння ризикувати, віра в успіх та висока працездатність. Особливе значення на цій стадії повинно надаватися створенню чогось нового та незвичного.

Цілями управління тривалістю цієї стадії життєвого циклу підприємства може бути енергійний початок та скорочення періоду інноваційного лагу [52, с. 98].

На цій стадії організації ще не існує. Підприємець тільки мріє. Активізується функція Е. Але якщо буде розвиватися тільки підприємливість, народження виявиться нездоровим. Повинні виявлятися і інші функції, інакше компанія не зрушиться з мертвої точки. Здорове зростання можуть

забезпечити лише всі чотири функції. Щоб правильно виконувати інші три функції - Р, А, І, - будь-яке підприємство повинне підготувати бізнес-план. Спроможність підприємства визначається здоровим розвитком функцій Р, А, І.

2. Дитинство. Ця стадія є доволі небезпечною, оскільки саме на ній багато підприємств-початківців зазнають крах через некомпетентність та недосвідченість своїх менеджерів та керівництва, а також через неправильний контроль витрат. Головною метою є навчання персоналу, налагодження обсягів виробництва та збуту, формування іміджу, отримання прибутку, зміцнення своєї позиції на ринку.

Ціль управління тривалістю цієї стадії життєвого циклу підприємства є прагнення до прискореного переходу на інший етап [30, с. 96].

На цьому етапі дуже слабка функція А: керівництво не обтяжує себе визначенням обов'язків співробітників, але неприродним буде і повне ігнорування функції А. Важливо грамотно прогнозувати рух коштів і враховувати платіжні операції. Не мати відповідних налагоджених процесів небезпечно. Невірно також не звертати уваги на інтереси клієнтів (не виконувати функцію Р), орієнтуватися лише на технологію і виробництво продукції, не розвивати підприємницький дух організації - її рушійну силу (функція П).

Код здорового росту – РаПі (стиль управління – підприємець). В цьому випадку функції Р та П повністю виконуються, проте функції А та І – недостатньо. Причина неприродних проблем цього етапу - в дисбалансі функцій П і А: підприємницького запалу багато, порядку немає. Інший прояв дисбалансу функцій П і А - відсутність чітких посадових обов'язків. Підприємство зростає швидше, ніж формується адміністративна структура. У кожного співробітника кілька посад - і начальників. Люди починають плутатися, хто за що відповідає. Поки компанія успішно працює, це нікого особливо не пригнічує, але коли виникає серйозна проблема, всі шукають винуватого. Код природного етапу активного розвитку – РаПі [3, с. 94].

3. Юність. На цій стадії відбувається перехід від комплексного менеджменту до диференційованого з використанням простих форм планування, фінансування та прогнозування. Розширюється прийом на роботу фахівців у вузьких сферах знань. Головною метою є прискорення випуску продукції, збільшення обсягів продажу та прибутків, захоплення частки ринку.

Ціль управління тривалістю цієї стадії життєвого циклу підприємства є скорочення стадії, прискорення переходу на наступний етап.

На цій стадії засновник повинен передати управління компанією професійному менеджменту. Формуються нова структура, стиль роботи, організаційна культура, основні бізнес-процеси. Це тривалий і болісний процес, пов'язаний з конфліктами і суперечностями, наприклад, між старою і новою командою, між підприємцями, менеджерами і фахівцями, між засновником і підприємством в цілому, між цілями підприємства і цілями його співробітників. Потрібно наводити порядок - розвивати функцію А. На здоровому підприємстві функція А, яка набирає силу, стабілізує функцію П, але не зменшує її. Підприємство стає більш контрольованим і прогнозованим. Це здорова юність [9, с. 183].

4. Зрілість. Характерними для цієї стадії є розвиток підприємства на користь збалансованого зростання на основі чіткого управління та стійкої структури. Часто на цьому етапі керівники задоволені налагодженою та стабільною роботою підприємства, що зменшує їх інтерес до таких питань, як зміни у зовнішньому середовищі, оновлення або децентралізація. Це призводить до поступового зменшення темпів росту. Також цей етап є дуже небезпечним у зв'язку з тим, що керівництво може виникнути думка щодо завершення руху вперед. Саме в цей період може активно зароджуватись бюрократизм у системі управління. Загалом виділяють три стадії зрілості організації: рання, проміжна й остаточна.

Рання зрілість характеризується систематичним зростанням підприємства. Її код РАпІ (стиль управління – гід-провідник, характеристика

– бездарний тренер). Ще сильна за рівнем своєї внутрішньої організованості, компанія вже починає втрачати гнучкість. Втрачається дух творчості, скорочуються інновації і не заохочуються зміни, які і привели її до розквіту. Як тільки зменшується гнучкість, підприємство стає зрілим. Воно, як і раніше, орієнтоване на результат, добре організоване і кероване, проте в ньому виникає менше конфліктів, ніж на попередніх етапах. На цій стадії підносяться адміністратори і фінансисти, вони вже починають грати більш важливу роль, ніж ті, хто займається виробництвом, маркетингом, продажами і вибудовуванням відносин зі споживачами. Роль людей, які безпосередньо працюють з клієнтами, стає другорядною.

У період проміжної зрілості відбувається збалансоване зростання. Це оптимальна точка «кривої» життєвого циклу, де підприємство досягає балансу між керованістю і гнучкістю. Її код РАПі (стиль управління – розробник). Підприємство знає, що робить, куди йде і як досягти намічених цілей. Компанія орієнтована на результат і має чітку організаційну структуру і систему службових обов'язків. Чітке планування поєднується з умінням передбачати майбутнє і слідувати планам, в наявності зростання продажів і прибутку. Якщо на цьому етапі підприємство не поповнюється новими силами і не зможе перетворити цю точку на «довгу лінію», воно переходить до стабілізації, яка є кінцем зростання і початком падіння [3, с. 96].

Стадія остаточної зрілості - це період формування індивідуальності та іміджу підприємства. Головна мета на даній фазі – це систематичне збалансоване зростання, максимізація прибутку та обсягу виробництва, закріплення іміджу серед споживачів, орієнтація на галузеву диверсифікацію з метою підтримання конкурентоспроможності, зміцнення становища на ринку, постійний інноваційний розвиток, максимально ефективного використання інноваційного потенціалу. Відбуваються подальші зміни в розподілі впливу: ті, хто ділить гроші та інші блага, встановлюють правила і грають більш важливу роль, ніж люди, які нарошують бізнес і займаються виробництвом. На керівні пости все частіше призначаються за принципом

особистої лояльності, а не професіоналізму. Підприємство схильне заперечувати реальний стан речей і блокує обговорення реально існуючих проблем. Якщо функція П довго тримається на низькому рівні, поступово згасає і функція Р.

Для того, щоб збільшити тривалість цієї стадії, підприємству необхідно вдосконалювати існуючу техніку, технологію та систему управління. Переорієнтуватись на випуск нової, більш конкурентоспроможної продукції, яка буде відповідати вимогам ринку. Безумовно, такий інноваційний перехід пов'язаний із збільшенням видаткової частки бюджету. При цьому всьому графік економічного розвитку на етапі «зрілості» отримує ступеневий характер. Якщо нова продукція успішно реалізовується на ринку, це означає, що стратегічна мета обрана правильно і економічний стан підприємства зміцнюється. Тож, інноваційний розвиток являється необхідним фактором для забезпечення довголіття та конкурентоспроможності підприємства [16].

5. Старіння. Цей етап міг би ніколи не настати, якби керівництво підприємства усвідомлювало, що завжди необхідно відновлюватись. Конкуренти завжди йдуть вперед і впроваджують щось нове. Характерними рисами є відсутність прагнення до підвищення досягнутих результатів, зниження прибутковості, спроби зберегти досягнуті результати без суттєвих зусиль та інноваційних змін, бюрократизм на всіх етапах управління, знижується фінансова стійкість, закритість до нових ідей, слабкі спроби до оновлення та санації підприємства, уявлення про неможливість підприємства повернутись на попередню стадію «зрілості» і, врешті-решт, самоліквідація або банкрутство [1, с. 344].

6. Відновлення. У цей період в організацію повинна прийти нова команда менеджерів, які уповноважені на проведення реорганізації, змін у структурі управління. Головна мета – пожвавлення організації, економічно обґрунтоване відродження на новій основі і початок фази «народження». Важливо на цьому етапі здійснити пошук інноваційних ідей, інвесторів,

здійснити технічне переозброєння, оновити персонал, впровадити нові технології [13, с. 26].

В табл. 1.2 наведено характеристику використаних скорочень.

Таблиця 1.2

Характеристика стилів управління

Назва етапу	Скорочення	Стиль управління
Народження	PaPi	Засновник–формування системи управління підприємством
Дитинство	paPi	Підприємець – забезпечення оптимального поєднання та взаємодії внутрішніх елементів, включаючи економічні, людські та інформаційні ресурси
Юність	pAPI	Старанний новачок – прискорення виробництва продукції
Зрілість	PaPI	«Книжковий менеджер» - розроблення нової стратегії діяльності підприємства та коригування системи управління ним
	PAPI	Розробник – впровадження виробництва нової продукції, зміна стилю управління
Старіння	PaPi	Виробник (відповідає за виробництво продукції – товарів, робіт, послуг)
Відновлення	paPI	Інтегратор – створення та підтримання корпоративної культури підприємства з урахуванням його місії та стратегії

Джерело: побудовано автором за даними [9; 16]

Таким чином, кожний етап життєвого циклу підприємства має свої особливості, функції та підходи щодо управління підприємством.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ «ЧЕРКАСЬКОГО РАЙОННОГО СПОЖИВЧОГО ТОВАРИСТВА» НА ЕТАПАХ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ РОЗВИТКУ

2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства

Черкаське районне споживче товариство (далі – Черкаське РАЙСТ) – зареєстроване 05.02.1993 р. за адресою: 19604, Черкаська обл., Черкаський район, село Червона Слобода, вулиця Чигиринський Шлях, будинок 44. Форма власності – недержавна власність. Основний вид діяльності - надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Також зазначимо, що до 30.01.2018 р. адреса була інша (18008 Черкаська обл., місто Черкаси, Соснівський район, вулиця Смілянська, будинок 149), а основний вид діяльності - роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

З метою аналізу фінансових результатів господарської діяльності Черкаського РАЙСТ побудуємо табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових результатів господарської діяльності

Черкаського РАЙСТ у 2016-2018 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
				абс., тис. грн.		темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	121952	183200	200305	61248	17105	50,2	9,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	86220	120348	132119	34128	11771	39,6	9,8
Валовий прибуток	35732	62852	68186	27120	5334	75,9	8,5
Інші операційні доходи	3699	2237	18080	-1462	15843	-39,5	708,2

Продовження табл. 2.1

Адміністративні витрати	15067	20104	11030	5037	-9074	33,4	-45,1
Витрати на збут	20121	25652	45845	5531	20193	27,5	78,7
Інші операційні витрати	4750	1384	18629	-3366	17245	-70,9	1246,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	-507	17949	10762	18456	-7187	-3640,2	-40,0
Інші доходи	37	1672	224	1635	-1448	4418,9	-86,6
Фінансові витрати	997	1276	1394	279	118	28,0	9,2
Інші витрати	37	10894	285	10857	-10609	29343	-97,4
Фінансовий результат до оподаткування	-1501	7451	9307	8952	1856	-596,4	24,9
Витрати (дохід) з податку на прибуток	34	1005	1675	971	670	2855,9	66,7
Чистий прибуток	-1538	6446	7632	7984	1186	-519,1	18,4

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз показав, що чистий дохід від реалізації продукції (послуг) організації зростав у 2017-2018 рр. відповідно на 16469, 61248 та 17105 тис. грн., при цьому собівартість реалізованої продукції зросла у 2017-2018 рр. відповідно на 14167, 34128 та 11771 тис. грн. Величина валового прибутку підприємства зростала у 2017-2018 рр. на 1942, 27120 та 5334 тис. грн., проте у 2016 р. зростання адміністративних витрат та витрат на збут призвело до отримання від'ємного фінансового результату діяльності підприємства до оподаткування. Позитивною тенденцією є отримання чистого прибутку у 2017 р. та зростання його величини у 2018 р. на 1186 тис. грн.

Зазначимо, що дана тенденція була викликана наступними факторами:

1) у 2017 р.:

- зменшенням величини інших операційних витрат на 3366 тис. грн.;
- збільшенням величини інших доходів на 1635 тис. грн.;

2) у 2018 р.:

- зменшенням адміністративних витрат на 9074 тис. грн., а також інших витрат – на 10609 тис. грн.;
- збільшенням інших операційних доходів на 15843 тис. грн..

З метою оцінки фінансового стану організації та ефективності управління її фінансовими ресурсами в табл. 2.2 проведено аналіз ділової активності Черкаського РАЙСТ у 2016–2018 рр.

Таблиця 2.2

Аналіз ділової активності Черкаського РАЙСТ у 2016–2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт оборотності активів	3,14	3,80	3,31	0,66	-0,49
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	15,38	17,47	18,94	2,08	1,47
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	32,43	13,78	14,02	-18,65	0,24
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	11,25	26,48	26,04	15,23	-0,44
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	23,73	20,90	19,27	-2,83	-1,62
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	15,45	18,46	16,00	3,01	-2,46
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,27	2,82	2,45	0,55	-0,37
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,20	7,76	6,66	1,56	-1,11

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Як бачимо, величина коефіцієнта оборотності активів зменшилася у 2018 р. Динаміка коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості організації свідчить про розширення чи зменшення величини комерційного кредиту, який наданий організації, а зменшення його величини у 2018 р. означає зниження швидкості сплати заборгованості організації, а також зростання величини закупівель в кредит. Величина коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості зросла у 2017-2018 рр., і це позитивний момент, адже є свідченням збільшення швидкості оплати заборгованості організації. Негативним явищем є зменшення величини коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості організації у 2017 р.

Термін погашення кредиторської і дебіторської заборгованості зріс у 2018 р., а величина коефіцієнту оборотності основних засобів організації зменшилася у 2018 р., що є свідченням зниження ефективності використання основних засобів організації. Величина коефіцієнта оборотності власного

капіталу також зменшилась у 2018 р., і це є підтвердженням зниження ефективності використання власного капіталу організації.

Далі проаналізовано показники рентабельності організації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз рентабельності Черкаського РАЙСТ у 2016–2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,04	0,13	0,13	0,17	0,00
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,08	0,27	0,25	0,35	-0,02
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,01	0,04	0,04	0,05	0,00
Коефіцієнт рентабельності продукції	-0,02	0,05	0,06	0,07	0,01

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Величина коефіцієнта рентабельності активів організації у 2017 р. зросла, оскільки зріс рівень прибутку, який формується усіма активами, що перебувають в її використанні у відповідності із балансом. Зростання у 2017 р. величини коефіцієнту рентабельності власного капіталу - наслідок зростання рівня прибутковості власного капіталу організації, а коефіцієнту рентабельності діяльності – свідчення зростання ефективності усієї господарської діяльності організації. Зростання у 2017-2018 рр. коефіцієнту рентабельності продукції організації свідчить про зростання ефективності реалізації її продукції (послуг).

В табл. 2.4 наведено результати аналізу ліквідності організації.

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності Черкаського РАЙСТ у 2016–2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт покриття	1,10	1,32	1,55	0,22	0,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,91	0,76	1,14	-0,15	0,38
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,10	0,13	0,04	0,03
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	1893,00	5321,00	9601,00	3428,00	4280,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Отже, коефіцієнт покриття був більше за одиницю у 2016-2018 рр., і його величина зростала, отже, відбулось зростання здатності організації забезпечувати власні короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів компанії. Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом досліджуваного періоду був більше рекомендованої величини (0,6-0,8), проте його величина зменшилась у 2017 р., тому зазначимо, що платіжні можливості організації з погашення власних поточних зобов'язань при умові вчасного проведення усіх розрахунків із дебіторами зменшились.

Величина коефіцієнта абсолютної ліквідності дає змогу визначати частину короткострокових зобов'язань організації, які вона зможе найближчим часом погасити без очікування сплати дебіторської заборгованості та реалізації інших активів. Цей показник був більше порогової величини (0), і у 2017-2018 рр. зростав. Величина чистого оборотного капіталу організації у 2017-2018 рр. збільшилась, адже зменшилась різниця між оборотними активами організації та її короткостроковими зобов'язаннями.

В табл. 2.5 проаналізовано показники платоспроможності організації.

Таблиця 2.5

Аналіз платоспроможності Черкаського РАЙСТ у 2016–2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт платоспроможності	0,44	0,53	0,47	0,09	-0,06
Коефіцієнт фінансування	1,25	0,88	1,11	-0,37	0,24
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,09	0,24	0,35	0,15	0,11
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,09	0,20	0,28	0,11	0,08

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Величина коефіцієнта платоспроможності була більша за критичне значення (0,5) лише у 2017 р., а зменшення його величини у 2018 р. - наслідок зменшення частини короткотермінових фінансових зобов'язань

організації, що може бути нею сплачена за рахунок найбільш ліквідних активів (тобто грошей і їх еквівалентів), тобто зниження можливостей організації негайно погашати свою короткотермінову кредиторську заборгованість. Величина коефіцієнта фінансування була меншою максимально рекомендованої величини (1) лише у 2017 р., а у 2018 р. він зріс, і це є свідченням зменшення залежності організації від наявних зовнішніх джерел фінансування її діяльності.

Коефіцієнт забезпечення організації власними оборотними засобами був більшим мінімальної порогової величини (0,1) у 2017-2018 рр., а структура співвідношення власних оборотних коштів та загальної величини оборотних коштів організації - задовільною. Коефіцієнт маневреності власного капіталу організації більший критичної величини (0), а його зростання у 2017-2018рр. є свідченням зростання можливостей організації до підтримування рівня власного оборотного капіталу та поповнення оборотних коштів при потребі за рахунок власних джерел.

Таким чином, зроблено висновки про те, що фінансовий стан досліджуваної організації є стійким.

З метою аналізу активів організації побудуємо табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз активів Черкаського РАЙСТ у 2016-2018 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
				абс.		темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Необоротні активи, в т.ч.:	26338	27455	44553	1117	17098	4,2	62,3
Нематеріальні активи	473	433	296	-40	-137	-8,5	-31,6
Незавершені капітальні інвестиції	10	14	57	4	43	40,0	307,1
Основні засоби	25604	26757	43949	1153	17192	4,5	64,3
Довгострокові фінансові інвестиції	251	251	251	0	0	0,0	0,0
Оборотні активи, в т.ч.:	20777	21876	27162	1099	5286	5,3	24,2
Запаси	3676	9361	7152	5685	-2209	154,7	-23,6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	810	1494	2955	684	1461	84,4	97,8

Продовження табл. 2.6

Дебіторська заборгованість за виданими авансами	6591	7513	11995	922	4482	14,0	59,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	786	9	456	-777	447	-98,9	4966,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	0	1858	2226	1858	368	100,0	19,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	7520	2	69	-7518	67	-100,0	3350,0
Гроші та їх еквіваленти	1077	1630	2286	553	656	51,3	40,2
Інші оборотні активи	317	9	23	-308	14	-97,2	155,6
АКТИВИ	47115	49331	71715	2216	22384	4,7	45,4

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

З табл. 2.6 бачимо, що величина активів організації зростала упродовж досліджуваного періоду. Так, зростання величини активів у 2017 р. відбулось за рахунок збільшення вартості необоротних активів (на 1117 тис. грн.) та оборотних активів (на 1099 тис. грн.).

При цьому вартість необоротних активів зросла за рахунок збільшення вартості основних засобів організації та незавершених капітальних інвестицій, а оборотних активів - за рахунок зростання вартості запасів (на 5685 тис. грн.), дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги (на 684 тис. грн.), дебіторської заборгованості за виданими авансами та за внутрішніми розрахунками з учасниками (відповідно на 922 та 1858 тис. грн.), грошей та їх еквівалентів (на 553 тис. грн.).

У 2018 р. величина активів зросла за рахунок збільшення вартості лише необоротних та оборотних активів. Зростання вартості необоротних активів зумовило зростання незавершених капітальних інвестицій та основних засобів (відповідно на 43 та 17192 тис. грн.), а оборотних активів - збільшення величини дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги (на 1461 тис. грн.), дебіторської заборгованості за виданими авансами, розрахунками з бюджетом та за внутрішніми розрахунками з учасниками (відповідно на 4482, 447 та 368 тис. грн.), іншої поточної дебіторської

заборгованості (на 67 тис. грн.), грошей та їх еквівалентів (на 656 тис. грн.) та іншої поточної заборгованості та інших оборотних активів (на 14 тис. грн.).

Для аналізу джерел фінансування діяльності підприємства побудуємо табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз пасивів Черкаського РАЙСТ у 2016-2018 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
				абс.		темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Власний капітал, в т.ч.:	20920	26276	33908	5356	7632	25,6	29,0
Зареєстрований (пайовий) капітал	3020	3020	3020	0	0	0,0	0,0
Капітал у дооцінках	7603	7603	7603	0	0	0,0	0,0
Резервний капітал	453	453	453	0	0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	10039	15395	23027	5356	7632	53,4	49,6
Вилучений капітал	195	195	195	0	0	0,0	0,0
Довгострокові зобов'язання, у т.ч.:	7311	6500	20246	-811	13746	-11,1	211,5
Інші довгострокові зобов'язання	7311	6500	33908	-811	27408	-11,1	421,7
Поточні зобов'язання, в т.ч.:	18884	16555	17561	-2329	1006	-12,3	6,1
Короткострокові кредити банків	8846	4297	7325	-4549	3028	-51,4	70,5
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6876	9021	6240	2145	-2781	31,2	-30,8
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1230	613	569	-617	-44	-50,2	-7,2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	461	546	431	85	-115	18,4	-21,1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	817	986	1669	169	683	20,7	69,3
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	43	55	701	12	646	27,9	1174,5
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	166	162	162	-4	0	-2,4	0,0
Інші поточні зобов'язання	445	875	464	430	-411	96,6	-47,0
ПАСИВИ	47115	49331	71715	2216	22384	4,7	45,4

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

З табл. 2.7 бачимо, що величина її пасивів зростала упродовж досліджуваного періоду. При цьому величина власного капіталу організації упродовж досліджуваного періоду зростала за рахунок збільшення величини нерозподіленого прибутку (на 5356 та 7632 тис. грн. відповідно у 2017-2018 рр.). Довгострокові зобов'язання зменшились у 2017 р., проте у 2018 р. їх величина зросла.

Величина поточних зобов'язань та забезпечень зменшилась у 2017 р. через зменшення величини поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом (на 617 тис. грн.) та поточної кредиторської заборгованості з розрахунків з учасниками (на 4 тис. грн.).

Зростання короткострокових зобов'язань та забезпечень у 2018 р. зумовило збільшення поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці (на 683 тис. грн.), а також за одержаними авансами (на 646 тис. грн.).

2.2. Ідентифікація етапів життєвого циклу розвитку підприємства та їх особливості

Як було зазначено вище, до 30.01.2018 р. Черкаське РАЙСТ здійснювало роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Проте з початку лютого 2018 р. основним видом діяльності стало надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. На даному етапі (2016-2017 рр.) підприємство знаходилося на стадії життєвого циклу «Зрілість», проте з 2018 р. воно перейшло на етап «Диверсифікація (оновлення)», адже ринок був практично насичений продукцією, яку реалізувало підприємство, зростала конкуренція, яка вимагала або зниження цін на продукцію, або підвищення її якості.

Також на рис. 2.1 наведемо фази життєвого циклу досліджуваного підприємства.

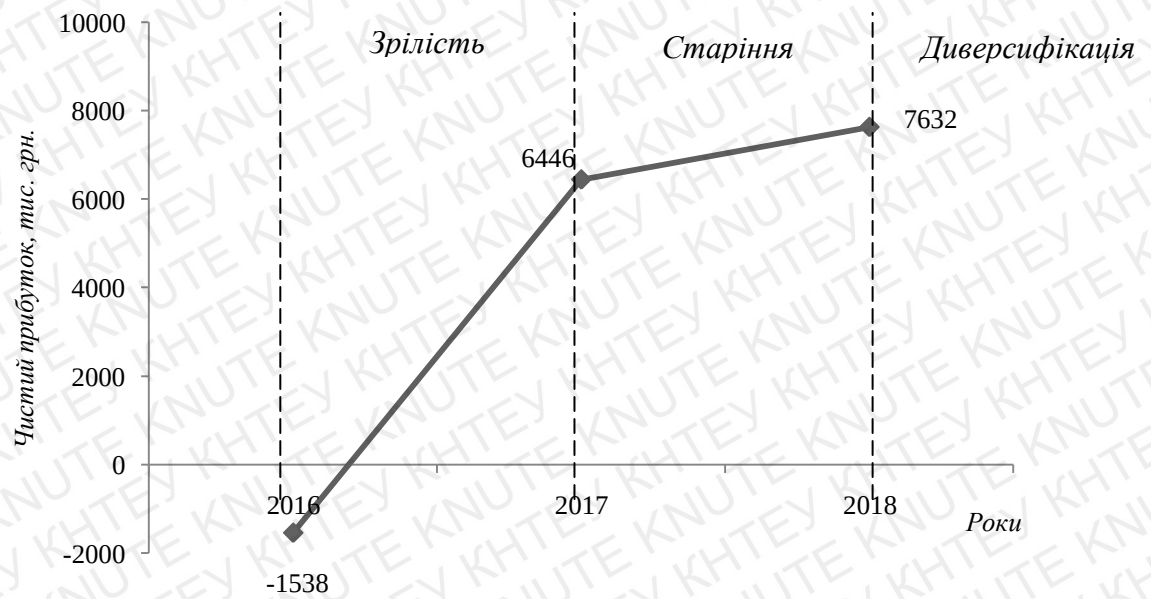


Рис. 2.1. Фази життєвого циклу Черкаського РАЙСТ у 2016–2018 рр.

Джерело: побудовано автором

В цей час управління підприємством товарна стратегія Черкаського РАЙСТ передбачала реалізацію продукції, асортимент якої був незначним (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Ширина та глибина асортименту продукції Черкаського РАЙСТ у 2018р., од.

Ширина асортименту	Глибина асортименту	Кількість видів продукції
Продукти харчування	Бакалія	32
	Борошняні вироби	17
	Молочна продукція	16
	М'ясна продукція	21
	Інше	14
Напої	Солодка вода	14
	Мінеральна вода	12
	Столова вода	7
	Нектари	8
	Соковмісні напої	6
	Соки	7
Тютюнові вироби	Цигарки	11
	Тютюн	3
	Сигари	4
3	14	172

Джерело: операційна звітність підприємства

Як бачимо, найбільше організація реалізовувала продуктів харчування.

Цінова стратегія організації передбачала метод ціноутворення «витрати + прибуток» - для продукції, яка користується невеликим попитом, а метод ціноутворення в залежності від попиту не використовувався.

Продаж продукції організації здійснювався за допомогою прямих каналів збуту.

Комунікаційна стратегія організації була спрямована переважно на прямі зв'язки з контактними групами, а не на рекламну діяльність.

На стадії диверсифікації керівництвом було прийняте рішення про зміну основного виду діяльності – здавання в оренду нерухомого майна, адже цей вид діяльності користується значним попитом: невеликі фірми та підприємства не мають достатньо фінансових ресурсів, аби придбати нерухоме майно для здійснення господарської діяльності, тому беруть його в оренду. Оскільки Черкаське РАЙСТ має й своєму розпорядженні основні засоби, що ним не експлуатуються, було прийняте рішення про диверсифікацію.

Особливостями управління організацією на даному етапі її життєвого циклу стало те, що місію організації відтепер можна сформулювати як задоволення потреби споживачів у об'єктах нерухомості, що належить Черкаському РАЙСТ. Необхідність вибору місії обумовлена тим, що організація, насамперед, створена для виконання загальнолюдської місії, яка дозволить реалізувати певні потреби споживачів.

Цілі організації наведено на рис. 2.2. Перераховані цілі стосуються розміру прибутку, але його досягнення можливе лише в умовах розвитку всіх видів діяльності організації. Тому керівництвом були визначені наступні цілі виробництва, комерційної діяльності, соціальні, інноваційні:

1. Ціль виробництва – збільшення величини основних засобів, їх оновлення та модернізація.



Рис. 2.2. Цілі Черкаського РАЙСТ

Джерело: побудовано автором

2. Ціль комерційної діяльності – збільшення обсягу реалізації продукції (послуг з оренди нерухомого майна), налагодження ефективних зв'язків з постачальниками, вибір оптимальних постачальників, стабілізація та зменшення цін на послуги з оренди за умови зростання прибутку, зниження витрат обігу та інше.

3. Соціальна ціль – створення умов праці, що сприяють високій продуктивності та ефективності діяльності організації, збільшення коштів на соціальний розвиток колективу, створення ефективної системи оплати праці, забезпечення безперебійності виплат заробітної плати.

4. Інноваційна ціль – закупівля нових видів основних засобів, їх технічне оновлення, модернізація та реконструкція, впровадження нових видів високоефективного обладнання.

Стратегічні цілі комерційної діяльності Черкаського РАЙСТ наступні:

- продовжувати розширення переліку наявних основних засобів;
- модернізувати та оновити наявні основні засоби;
- забезпечити всі структурні підрозділи оптимальною кількістю необхідної техніки і устаткування;
- створити стратегічні об'єкти логістики;

– сформувати потужний транспортний сектор (для задоволення власних потреб, а також для розвитку логістичної системи).

Заплановано:

- до кінця 2019 року збільшити вартість основних засобів на 75% і продовжити розширення;
- до кінця 2019 року здати в оренду на тривалий строк (10-30 років) нові будівлі та земельні ділянки;
- оптимізувати асортимент послуг відповідно до показників їх реалізації, а також величини попиту;
- забезпечити всі виробничі одиниці оптимальною кількістю техніки та обладнання;
- створити стратегічні об'єкти логістики;
- сформувати транспортний сектор;
- в другій фазі інвестицій - сконцентруватись на здавання в оренду не виробничих приміщень для закладів торгівлі та виробництва продукції легкої промисловості.

Процес функціонування Черкаського РАЙСТ як відкритої системи зображено на рис. 2.3.

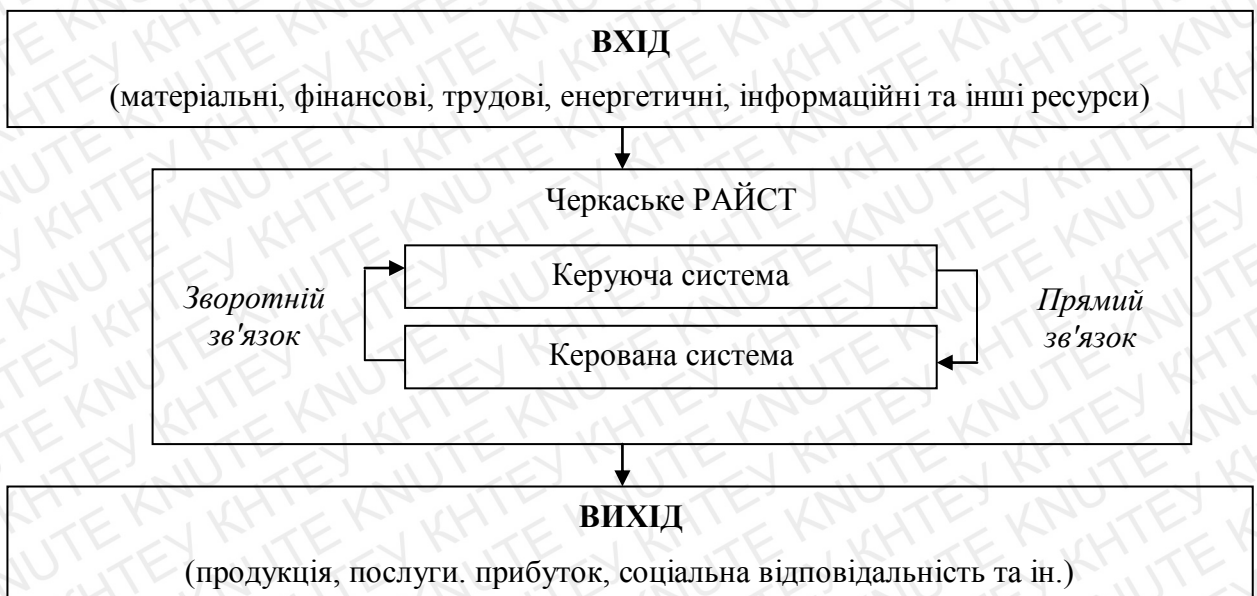


Рис. 2.3. Процес функціонування Черкаського РАЙСТ як відкритої системи

Джерело: побудовано автором

Організаційна структура управління Черкаського РАЙСТ забезпечує виконання загальних і конкретних функцій управління, зберігає доцільні вертикальні й горизонтальні зв'язки й поділ елементів управління. Вертикальний поділ визначається числом рівнів управління, а також їхньою підпорядкованістю й директивними відносинами. Горизонтальний поділ здійснюється по галузевих ознаках. Організаційна структура досліджуваної організації регулює поділ завдань по відділеннях і підрозділах; їхня компетентність у рішенні певних проблем; загальна взаємодія цих елементів. Тим самим організація створюється як ієрархічна структура.

Завдання менеджерів полягає в тім, щоб вибрати ту структуру, що найкраще відповідає цілям і завданням організації, а також впливає на неї внутрішніми і зовнішніми факторами. Найкраща структура - це та, котра щонайкраще дозволяє організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й доцільно розподіляти й направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю. Організаційна структура апарату управління Черкаського РАЙСТ - форма поділу праці по керуванню виробництвом. Товарна стратегія Черкаського РАЙСТ після диверсифікації передбачає надання споживачам наступних послуг (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Ширина та глибина асортименту послуг Черкаського РАЙСТ у 2018 р.,

од.

Ширина послуг	Глибина послуг	Кількість видів послуг
Оренда земельних ділянок	Земельні ділянки під садівництво	24
	Земельні ділянки під забудову	12
	Земельні ділянки під виробництво	9
Оренда будівель та споруд	Будівлі та споруди нежитлового призначення	27
	Будівлі та споруди під офісні приміщення, магазини	34
	Будівлі та споруди для здійснення виробничих операцій	19
	Будівлі та споруди під склади	16
2	7	141

Джерело: побудовано автором

Як бачимо, організація надає в оренду лише нерухоме майно, проте надалі заплановано також здавати в оренду рухоме майно.

Цінова стратегія організації після диверсифікації передбачає наступні види ціноутворення:

- «витрати + прибуток» - для основних засобів, які користуються невеликим попитом;
- ціноутворення в залежності від попиту.

Постійним та корпоративним клієнтам організація також стала пропонувати різноманітні знижки. Також для збільшення кількості замовлень (на оренду) використовуються знижки сезонні, до свят, до значних подій та ін.

Надання послуг з оренди здійснюється як за допомогою прямих каналів збуту, так і за допомогою посередників. Відтепер комунікаційна стратегія організації спрямована як на зв'язки з контактними групами, так і на рекламну діяльність.

Результатом диверсифікації стало оновлення основних засобів.

З метою аналізу основних засобів організації побудуємо таблицю 2.10.

Таблиця 2.10

Стан основних засобів Черкаського РАЙСТ у 2016-2018 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
				абс.		темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Основні засоби, в т.ч.:	25604	26757	43949	1153	17192	4,5	64,3
земельні ділянки	11326	11843	19832	517	7989	4,6	67,5
капітальні витрати на поліпшення земель, не пов'язані з будівництвом	33	30	11	-3	-19	-9,1	-63,3
будівлі, споруди, передавальні пристрої	5214	5327	7231	113	1904	2,2	35,7
машини та обладнання	3610	4010	8415	400	4405	11,1	109,9
транспортні засоби	412	419	422	7	3	1,7	0,7
інструменти, прилади, інвентар (меблі)	2497	2518	4428	21	1910	0,8	75,9
інші основні засоби	2512	2610	3610	98	1000	3,9	38,3

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

З табл. 2.10 бачимо, що величина основних засобів підприємства зростала протягом досліджуваного періоду, що було викликано збільшенням всіх груп основних засобів, окрім вартості капітальних витрат на поліпшення земель, не пов'язаних з будівництвом.

Далі здійснимо вертикальний аналіз основних засобів досліджуваного підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Структура основних засобів Черкаського РАЙСТ у 2016-2018 рр., %

Показники	Роки			Відхилення	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Основні фонди, в т.ч.:	100,0	100,0	100,0	-	-
земельні ділянки	44,2	44,3	45,1	0,1	0,8
капітальні витрати на поліпшення земель, не пов'язані з будівництвом	0,1	0,1	0,0	-	-0,1
будівлі, споруди, передавальні пристрої	20,4	19,9	16,5	-0,5	-3,4
машини та обладнання	14,1	15,0	19,1	0,9	4,1
транспортні засоби	1,6	1,6	1,0	-	-0,6
інструменти, прилади, інвентар (меблі)	9,8	9,4	10,1	-0,4	0,7
інші основні засоби	9,8	9,7	8,2	-0,1	-0,5

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Отже, найбільшу частку займали земельні ділянки.

Далі проаналізуємо показники стану, руху, ефективності основних засобів підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники стану, руху та ефективності використання основних засобів Черкаського РАЙСТ у 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення абс.	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,58	0,61	0,54	0,03	-0,07
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,13	0,19	0,23	0,06	0,04
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,42	0,39	0,46	-0,03	0,07
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,29	0,41	0,31	0,12	-0,1
Фондовіддача	1,80	2,82	2,45	1,02	-0,37
Рентабельність основних засобів	-0,02	0,10	0,09	0,12	-0,01

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Як свідчать отримані результати, коефіцієнт зносу основних засобів зменшився у 2018 р., а також зменшився коефіцієнт їх вибуття. Позитивним моментом є зростання величини коефіцієнта оновлення основних засобів (у 2017-2018 рр.) та їх придатності (у 2018 р.), проте негативним моментом є зменшення величини фондівдачі та рентабельності основних засобів у 2018 р.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Управління підприємством в контексті життєвого циклу його розвитку

Особливості управління на різних стадіях життєвого циклу Черкаського РАЙСТ (табл. 3.1), обумовлено наступним:

- диверсифікація господарської діяльності у 2018 р. (зміна основних видів діяльності організації);
- зміна фінансових результатів діяльності організації;
- переорієнтація підходів до управління організацією з метою підвищення ефективності її господарською діяльністю.

Відповідно, особливості управління досліджуваним підприємством також зазнали змін, адже для ефективної господарської діяльності необхідно постійно аналізувати та удосконалювати систему менеджменту підприємства відповідно до змін його життєвого циклу.

Таблиця 3.1

Особливості управління в контексті етапів життєвого циклу розвитку підприємства

Фази розвитку підприємства	Стадії в межах кожної фази:			
	Зародження	Розвиток, зростання	Обмеження зростання, стабілізація	Скорочення
1	2	3	4	5
Перша фаза – створення задуму функціонування підприємства	Формування ідеї створення підприємства, підбір персоналу і формування команди	Екстенсивний розвиток, збільшення обсягів виробництва, продаж, послуг	Закріплення позицій на ринку, підбір персоналу за спеціальними вимогами	Зростання витрат, падіння ефективності, функціонування на рівні середньо-галузевої рентабельності

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Друга фаза – активізація діяльності	Формування ідеї диверсифікації продуктового портфелю на підприємстві	Збільшення випуску нових товарів, послуг	Обмеження власних ресурсів і конкуренція на даних сегментах ринку	Посилення конкуренції, припинення виробництва збиткових або потенційно збиткових продуктів
Третя фаза – організаційно-технологічні удосконалення	Формування ідеї організації виробництва	Освоєння технологічного потенціалу підприємства	Падіння ефективності існуючого способу виробництва продукції	Фізичне і моральне старіння обладнання визиває потребу технологічного заміщення
Четверта фаза – організаційно-управлінський розвиток	Формування нової спрямованості діяльності	Формування організаційної системи яка в змозі підтримувати розвиток, реінжиніринг, брендінг	Збільшення затрат, які пов'язані із складністю організації, пошук нових ринків	Вичерпання організаційних можливостей підприємства, пошук нових сфер ефективного розвитку

Джерело: побудовано автором

Таким чином, на даному етапі життєвого циклу розвитку Черкаського РАЙСТ, на нашу думку, потрібно здійснити позиціонування організації як власника значної бази нерухомості, яка здається в оренду, а також просування організації на ринку нерухомості Черкаської області, адже до 2018 р. організація здійснювала інші види господарської діяльності. Отже, основним недоліком є те, що раніше Черкаський РАЙСТ не позиціонував себе як організація, що здійснює діяльність з надання в оренду нерухомості, тому про неї на ринку нерухомості майже не знають потенційні клієнти. Підтвердженням цього є невисокий показник впізнаваності бренду організації. На схемі (рис. 3.1) поданий інтегральний індекс бренду Черкаського РАЙСТ, отриманий як середнє арифметичне від показників, що його характеризують. Так, за результатами опитування можна зробити висновок, що відповідність бренду Черкаського РАЙСТ інтересам цільових груп має середній рівень ($I = 0,65$).

Асортимент об'єктів нерухомості та послуг.	Популярність і статус організації	Кількість споживачів організації
Ритм 0,68	Глобальне значення 0,66 Бренд 0,65	Потенціал 0,60
Клієнти 0.65	Умови продажу 0.65	Діяльність 0.62
Ставлення клієнтів та постачальників до діяльності організації	Якість нерухомого майна організації	Задоволення потреб клієнтів, що користуються продукцією та нерухомістю організації

Рис. 3.1. Інтегральний індекс бренду Черкаського РАЙСТ
Джерело: побудовано автором

Для того, щоб збільшити прихильність до бренду, потрібно розробити таку стратегію, у результаті якої клієнти б чітко ідентифікували Черкаське РАЙСТ з-поміж інших та надавали йому перевагу.

Вирішити завдання ідентифікації та аналізу позицій бренду на ринку, а також ставлення до нього споживача були покликані проаналізовані нами наукові підходи «4D-брендингу» (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Розумове поле бренду Черкаського РАЙСТ за методикою «4D-брендингу»

Джерело: побудовано автором

Оскільки упізнаваність бренду Черкаського РАЙСТ є невисокою, а формуванню іміджу підприємства на ринку фактично не приділяється уваги, для формування іміджу підприємства рекомендується використовувати брендинговий підхід (рис. 3.3).

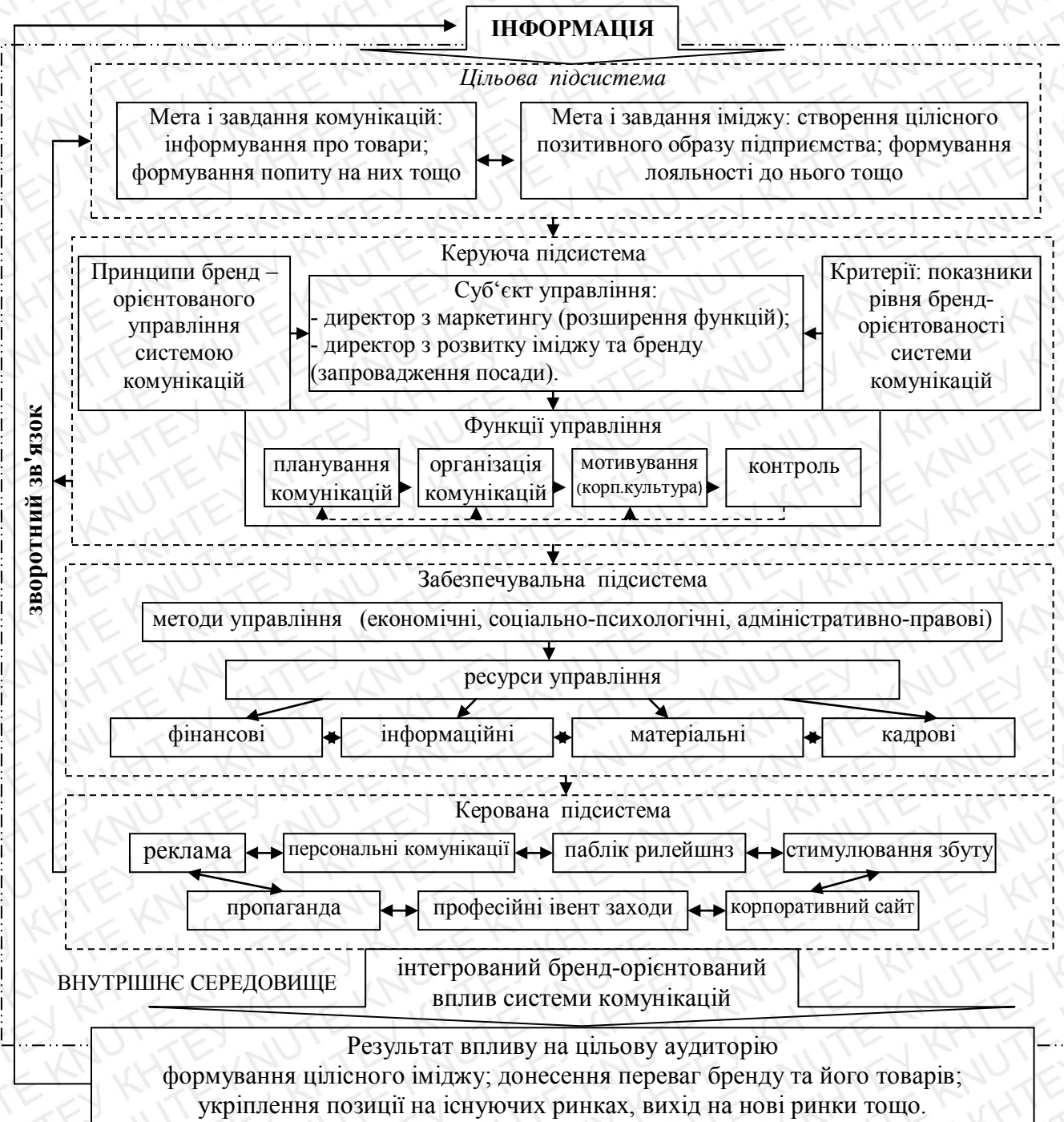


Рис. 3.3. Складові елементи механізму покращання іміджу

Черкаського РАЙСТ

Джерело: побудовано автором

За допомогою даного механізму організація зможе структурувати процес формування та позиціонування власного іміджу та здійснювати аналіз цього процесу, а не проводити ці заходи хаотично, що вимагає більше коштів та знижує ефективність фінансових вкладень.

Побудоване розумове поле бренду Черкаського РАЙСТ на основі моделі Т. Геда «4D-брендингу» може бути гарною інформативною базою для підприємства стосовно ставлення клієнтів до його продукції та його іміджу. Для оцінки існуючого бренду Черкаське РАЙСТ береться до уваги відношення до Черкаського РАЙСТ його членів та клієнтів, експертів відповідних компаній та статистичні дані.

На нашу думку, Черкаському РАЙСТ необхідно здійснювати постійне позиціонування та просування власного бренду саме в Черкаській області. Для цього ми пропонуємо наступне:

- ввести до штатного розпису додаткового працівника у складі відділу маркетингу та збуту, що буде здійснювати просування, аналіз та контроль позиціонування іміджу підприємства;
- використовувати засоби поширення інформації про організацію та її діяльність.

Також недоліком є те, що фахівцями не використовуються можливості месенджерів. Пропонуємо компанії створити акаунт у месенджерах, які користуються найбільшим попитом в Україні. Далі варто виділити два типи команд, які в Telegram виконуються ботами - статичні і динамічні. Так, статичні команди передають передплатникам попередньо підготовлені масиви інформації (наприклад, про старт акцій, здачу житлового комплексу чи початок будівництва нового комплексу), а динамічні дозволяють відповідати на запити користувачів (так, ботом Medusa відправляються «випадкові матеріали про будівництво житла» за запитом / house).

Використання в Telegram ботів можна вважати одним з проявів роботизованої маркетингової політики комунікацій, а саме - як алгоритмічну обробку програмами-роботами семантичних зв'язків між одиницями тексту,

включаючи автоматизовану генерацію рекламних текстів, так і використання особливих автоматизованих інструментів для виконання маркетингових функцій зі збору та обробки інформації, а також для написання готових текстів без участі людини.

Боти, в основному botan.io, дозволяють також компаніям отримати статистику про кількість передплатників свого каналу, їх активність, сегментацію аудиторії, соціально-демографічну інформацію, найбільш затребувані команди. Незважаючи на те, що Telegram є російською розробкою, більшість користувачів (88,25%) даного месенджера зареєстровані не в РФ; так, месенджер користується популярністю в Бразилії, Ірані, Іспанії, Італії, і не тільки російські, а й українські та зарубіжні компанії створили власні «представництва» в цьому месенджері.

Масовість аудиторії Viber в поєднанні зі зручністю організації комунікаційної маркетингової політики привертає увагу цільової аудиторії. Тому ми пропонуємо компанії створити власний акаунт в цьому месенджері та таким чином збільшити охоплення цільової аудиторії за рахунок користувачів Viber - надсилати пропозиції щодо оренди нерухомості, інформувати про проведення акцій, розіграші призів та знижок тощо.

3.2. Обґрунтування конкурентної стратегії залежно від стадії життєвого циклу підприємства

Як було зазначено вище, Черкаський РАЙСТ змінив вид діяльності у 2018 р., саме тому необхідним є також новий підхід до стратегічного управління підприємством, адже ті інструменти, що використовувались раніше, варто відкоригувати відповідно зі змінами. В іншому випадку ефективність стратегічного управління буде зменшуватись, що зумовлено різними підходами до такого управління на різних життєвих циклах підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Стратегічне управління в моделі життєвого циклу розвитком
підприємства**

Фази розвитку підприємства	Модель поведінки підприємства	Пріоритетні дії менеджерів в напрямку розвитку інноваційного потенціалу
Перша фаза	Мета – виживання і збільшення прибутку; прискорене зростання продажів. Основне завдання – вихід на ринок і зміцнення на ринку. Характерні риси поведінки – активність, новаторство, цілеспрямованість, прагнення до забезпечення конкурентоспроможності	Створення простору нових і неординарних ідей на основі яких формується інноваційна стратегія. Найом, відбір і підбір конкурентоздатного і інноваційно-активного персоналу, що володіє високою професійною мотивацією. Фінансове прогнозування. Передбачення поведінки конкурентів. Підвищення компетентності необхідної кваліфікації працівників. Визначення меж зростання. Прогноз продажів, витрат, прибутків.
Друга фаза	Мета – систематичне збалансоване зростання. Основне завдання – захоплення та утримання ринку; зростання по різноманітних напрямках; централізація і автономізація. Характерні риси поведінки – гнучкість, адаптація; різноманітність інтересів, координація, регулярність, усвідомлення сильних і слабких сторін власного бізнесу	Моніторинг техніко-економічних показників. Підтримка оптимального асортименту і якості продукції. Формування організаційної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток підприємства. Побудова і прогноз балансу інтересів, зокрема фінансових. Створення умов для розвитку інноваційних здібностей персоналу.
Третя фаза	Мета – формування індивідуальності та іміджу. Основне завдання – пошук компромісу інтересів всіх сторін. Характерні риси поведінки – зрілість, упевненість; соціальна відповідальність, висока громадянськість	Прогнозування безперервних інновацій. Поява складних форм інноваційної активності, пошук нетрадиційних шляхів поживлення бізнесу. Облік, оцінка і визнання внеску кожного працівника у розвиток підприємства. Розвиток самосвідомості працівників і підтримка їх ініціатив.
Четверта фаза	Мета – збереження досягнутого або закриття бізнесу з мінімальними втратами або радикальна перебудова. Основне завдання – стабільність і спокій або згортання виробництва або омолодження ресурсів. Характерні риси поведінки – шанування традицій, бюрократія або агресивність із-за неминучості смерті або самокритичність, пробудження нових імпульсів життя	Екстраполяційне прогнозування. Прогноз вірогідності відродження або ліквідації. Визначення зони продовження існування. Формування нових ідей, думок, напрямів. Визнання всіх заслуг, особові і командні винагороди (форми матеріального і морального стимулювання) з метою підтримки інноваційної активності. Пошук нових ідей, людей, технологій, а також перепідготовка персоналу.

Джерело: побудовано автором

На стадії диверсифікації досліджуване підприємство особливу увагу повинне приділяти просуванню своїх послуг, адже раніше, до 2018 р., основним видом діяльності Черкаського РАЙСТ була торгівля. Можна вважати, що просування варто починати майже з нуля, адже, окрім бренду, споживачі нічого не знають ні про продукцію (послуги), ні про їх якість. Зайняти ринок нерухомості варто якнайшвидше, адже він насичений пропозиціями в різних цінових сегментах.

План реалізації рекомендацій просування послуг організації з метою підвищення її конкурентоспроможності на ринку нерухомості Черкаської області на 2019-2021 рр. наведено в табл. 3.3.

Окрім вищенаведених рекомендацій ми додали базові дії з SEO-оптимізації сайту. Щоб поліпшити якість трафіку і позбутися від нецільових користувачів, компанії необхідно використовувати низькочастотні запити. Бажано кожен товар просувати по його найменуванню.

Крім внутрішньої оптимізації, обов'язково треба провести зовнішню. Необхідно отримати якісні посилання зі сторонніх сайтів, а також організувати просування в соціальних мережах.

Просування сайту засноване на роботі з ключовими факторами, що впливають на ефективність продажів:

1. Веб-дизайн.
2. Наповнення сайту.
3. Зворотній зв'язок з клієнтами.
4. Правильні цільові сторінки.
5. Структурування та навігація.

Необхідність просування та оптимізації сайту викликана тим, що користувачів мережі Інтернет щороку стає все більше. Необхідну інформацію користувачі отримують саме з різноманітних сайтів, новин, публікацій та ін.

Таблиця 3.3

План просування послуг з оренди нерухомості Черкаського РАЙСТ на 2019-2021 рр.

Заходи	Характеристика	Роки		
		2019	2020	2021
1. Створення пабліків в месенджерах	Для створення пабліків особливого фінансування не потрібно - пропонуємо створити їх у Telegram, Viber.	Створення пабліків - січень-лютий. Протягом наступних місяців - наповнення новинами	Поширення новин про акції, нові об'єкти. Використання ботів.	Наповнення новинами. Збільшення аудиторії.
2. Удосконалення брендингу	Посилення візуального сприйняття бренду. Розміщення банера з логотипом компанії на найбільших інтернет-майданчиках Черкаської області. Використання ненав'язливої реклами в торгових точках, у місцях найбільшого скупчення людей, особливо у свята	Розроблення банера. Тестування. Розміщення (платне) на сайтах з продажу нерухомості.	Розміщення логотипу з назвою компанії в торгових та розважальних центрах.	Використання банера для співучасті у спонсорстві, розважальних заходах
3. Просування сайту та його оптимізація	SEO-оптимізація, просування, постійне наповнення цікавими новинами.	Оптимізація внутрішня та зовнішня.	Вихід на перші позиції в пошуку.	Перехід з банера, розміщеного на інших майданчиках, на сайт компанії.
4. Проведення розіграшів	Організація та проведення розіграшів - цінних призів, знижок на перший внесок, знижок на регулярні платежі, додаткові послуги тощо	Організація розіграшів у новорічні свята.	Проведення розіграшів тричі на рік, але з невеликою кількістю переможців.	Розіграші двічі на рік, але з більшою кількістю переможців.
5. Просування в соціальних мережах	Необхідно постійно наповнювати акаунти новинами про акції та нові об'єкти.	Постійне наповнення новинами. Як мінімум - 1 раз на місяць, оптимально - 2 разів на тиждень.		

Джерело: побудовано автором

Так, у 2018 р. аудиторія українських користувачів Інтернету становила 12,7 млн. осіб (користувачі віком від 14 років). У порівнянні з 2016 р. кількість користувачів зросла на 4,2 млн. осіб, або на 31,1%. Це свідчить про розширення мережі Інтернету в усіх регіонах України.

Відбувається й певне гендерне вирівнювання складу користувачів Інтернету. Так, у 2018 р. чоловіки становили 58%, жінки – 42% загальної кількості користувачів; у 2012 р. – 51% та 49% відповідно. 85% аудиторії користуються Інтернетом щодня, а 13% – кілька разів на тиждень.

При цьому 89,7% аудиторії користуються Інтернетом удома, 39,53% – на роботі.

Також для збільшення кількості переглядів сайту пропонується розмішувати банер досліджуваного підприємства на сайтах тих установ та організацій, з якими воно співпрацює. При натисканні на цей банер відвідувачі потраплятимуть на сайт Черкаське РАЙСТ та матимуть можливість ознайомитись з основними напрямками його діяльності.

Проте зазначимо, що створення сайту без його оптимізації не здатне залучити до його відвідування значну кількість споживачів, тому сайт необхідно оптимізувати й просувати.

Оптимізація сайту – це діяльність, спрямована на підняття ефективності сайту, збільшення коефіцієнту переходів, покращення юзабіліті і задоволення користувача.

Так, у 2019-2020 рр. і надалі організації необхідно:

- розмішувати актуальну інформацію на власному сайті про заходи, в яких підприємство взяло участь, та анонси майбутніх заходів;
- взяти участь у семінарах щодо питання розвитку ринку нерухомості, які організовує Черкаська міська рада;
- розмішувати інформацію про проблеми житлобудівництва на сайтах органів державної влади м. Черкаси, їх інформаційних бюлетенях.

Також зазначимо, що створення особистих пабліків в месенджерах не потребує ніяких вкладень коштів, а їх наповнення можна покласти на адміністративних працівників.

На нашу думку, вище запропоновані заходи дозволять удосконалити та підвищити конкурентоспроможність досліджуваної організації на ринку нерухомості Черкаської області.

Що стосується тактичного планування підвищення конкурентоспроможності досліджуваної організації та просування її послуг на стадії диверсифікації, варто зазначити, що для вдосконалення системи планування необхідно розглянути фактори, які її визначають.

В першу чергу, покращення процесу тактичного планування Черкаського РАЙСТ необхідно розпочинати з удосконалення методології процесу ресурсного обґрунтування програми, а саме - її оптимізації. Це пов'язано з тим, що підприємство лише за умов злагодженого постачання та жорсткої економії матеріальних ресурсів, максимального використання виробничих потужностей та ефективного використання трудового потенціалу може досягти рівномірного та ритмічного процесу будівництва та надання послуг.

Основним напрямком удосконалення тактичного планування Черкаського РАЙСТ є розробка і практична реалізація економіко-математичних моделей, а також автоматизація процесів планування і акумулювання необхідної для даного процесу інформації. Ці моделі необхідні для визначення бюджету витрат на комунікаційні заходи та їх ефективності. У зв'язку з цим існуючі методи планування традиційно базуються на застосуванні імітаційного моделювання.

Застосування різного роду моделей в тактичному плануванні у Черкаському РАЙСТ призведе до зниження невизначеності та ризиків при прийнятті рішень, орієнтованих на досягнення загальносистемних цілей.

В даний час необхідно переорієнтувати системи планування в цілому на досягнення загальносистемних цілей, тому критерії ефективності

тактичних планів вимагають перегляду. Крім того, невизначеність зовнішнього середовища підприємства також впливає на планування, незважаючи на те, що робота з цією групою ризиків є, перш за все, завданням стратегічного планування.

Зменшення обсягів замовлення, як наслідок, часті коригування стратегічної програми і дефіцит ресурсів є значимими факторами зовнішнього середовища, що роблять безпосередній вплив на планування комунікаційної політики Черкаського РАЙСТ.

Основними проблемами при здійсненні коригувань є наступне:

- наявність оперативної, достовірної інформації про господарську діяльність, представленої в зручному вигляді для управлінського персоналу;
- здатність управлінського персоналу здійснювати щодобові коригування планових завдань по кінцевим цілям діяльності підприємства в більш довгостроковому періоді.

Отже, тактичним планом просування послуг організації на стадії дивесрифікації на 2019 р. має бути:

- реклама;
- організація розважальних заходів в якості співорганізатора;
- просування сайту та його оптимізація;
- PR-заходи;
- просування послуг у соціальних мережах месенджерах (табл. 3.4):
 - ✓ Facebook;
 - ✓ Viber;
 - ✓ Telegram.

Таблиця 3.4

**Тактичний план розвитку Черкаського РАЙСТ на 2019 р. на стадії
диверсифікації**

Заходи	2019 рік	Відповідальні
1. Реклама	Виробництво рекламного банера (березень) Розміщення рекламного банера (квітень-грудень)	Директор підприємства, головний бухгалтер
2. Організація розважальних заходів (в якості співорганізатора)	Участь у міських новорічних заходах в якості співорганізатора (під час новорічних свят)	Директор підприємства, маркетолог
3. Просування сайту та його оптимізація	Наповнення сайту інформацією не лише про показники діяльності, але й про участь у заходах, їх організацію, а також про організовані заходи (березень). Наповнення сайту візуальним матеріалом з проведених заходів та участі у заходах (протягом року)	Маркетолог
4. PR-заходи	Організація заходів благоустрою території місцевих громад в зоні житлової забудовлі (березень-квітень, жовтень-листопад) Участь в організації семінару Черкаського РАЙСТ «Робоча техніка та обладнання для модернізації житлового приміщення»	Директор підприємства, маркетолог, головний бухгалтер
5. Просування в соціальних мережах	Наповнення сторінки новими фото- та відеоматеріалами, додавання анонсів (протягом року)	Маркетолог

Джерело: розроблено автором

В результаті проведених досліджень було встановлено, що новими проблемами в даному аспекті теорії управління є:

- цільова орієнтація системи планування в цілому на досягнення прибутку і необхідність приведення критеріїв ефективності тактичного планування у відповідність з цілями стратегічного планування;
- відсутність інструментів прийняття рішень на рівні тактичного планування відповідно до загальносистемних цілей в умовах невизначеності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Проте варто зазначити, що даний тактичний план повинен коригуватись в міру отримання актуальної інформації в залежності від інформації, яка надходить до керівника:

- наявність чи відсутність коштів на здійснення заходів;
- анонси інших виставок чи семінарів, в яких варто прийняти участь та інформації про які на момент тактичного планування не було;
- отримання нової інформації про майбутні розважальні заходи, які необхідно анонсувати на сайті та в соціальній мережі, та ін.

Перш ніж впроваджувати даний захід, керівництво підприємства звернулось до експертів, які досліджують ефективність впровадження в управління підприємствами брендинговий підхід. Згідно з експертними оцінками, можливий ефект складає від 2 до 3,6%. У нашому випадку ми орієнтуємось на зростання чистого доходу від реалізації на рівні 2,8% - середнє значення, представлене експертами.

Внаслідок впровадження методики «4D» брендингу Черкаське РАЙСТ зможе отримати додатково 61,9 тис. грн. чистого прибутку, а його показники покращаться.

Таблиця 3.5

Оцінка економічної ефективності використання методики «4D-брендингу» для Черкаського РАЙСТ, тис. грн.

Показники	2018 (фактичне значення)	2019 (попередні дані)	2020 (прогноз)	Відхилення 2020/2019	
				абс., тис. грн.	відносне, %
Витрати на оплату послуг маркетингового агентства, в т.ч.:	-	47,4	13,3	-34,1	-71,9
- розробка розумового поля бренду;	-	17,1	-	-17,1	-100,0
- розробка стратегії просування бренду відповідно до методики;	-	12,6	10,0	-2,6	-20,6
- навчання персоналу	-	17,7	3,3	-14,4	-81,4
Чистий дохід від реалізації продукції	200305	200799	206421	5622	2,8
Чистий фінансовий результат	7632	7980	8076	96	1,2
Економічний ефект	96 – 34,1 = 61,9				

Джерело: розраховано автором

Внаслідок вдосконалення просування бренду в мережі Інтернет Черкаське РАЙСТ, за оцінками аналітиків, повинне збільшити величину

чистого прибутку на 1,7%. Проте підприємство понесе додаткові витрати, пов'язані з:

- оплатою за створення банера;
- оплатою за розміщення свого банера;
- введенням додаткової штатної одиниці для створення та підтримки зворотного зв'язку з клієнтами.

Очікувані результати наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Оцінка економічної ефективності вдосконалення просування бренду
Черкаського РАЙСТ в мережі Інтернет, тис. грн.**

Показники	2018 (фактичне значення)	2019 (попередні дані)	2020 (прогноз)	Відхилення 2020/2019	
				абс., тис. грн.	відносне, %
Витрати, в т.ч.:	-	78,6	76,0	-2,6	-3,3
- оплата за створення банера;	-	4,9	-	-4,9	-100,0
- оплата за розміщення банера (за рік);	-	25,7	26,0	0,3	1,2
- заробітна плата додаткової штатної одиниці	-	48	50	2	4,2
Чистий дохід від реалізації продукції	200305	200944	207374	6430	3,2
Чистий фінансовий результат	7632	7702	7833	131	1,7
Економічний ефект	131 – 78,6 = 52,4				

Джерело: розраховано автором

Отже, в результаті даної оптимізації підприємство в перший рік зможе додатково отримати 52,4 тис. чистого прибутку, а показники його діяльності також зростуть. Таким чином, впровадження вищезапропонованих заходів є економічно ефективним та зможе принести Черкаському РАЙСТ додатково чистий прибуток.

Отже, на сьогоднішній день необхідність поточних коригувань планових завдань розвитку Черкаського РАЙСТ на стадії диверсифікації є науково-обґрунтованим наслідком непевного характеру протікання господарської діяльності на підприємстві.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки та узагальнення:

1. Хоча концепція життєвого циклу організацій розглядалася протягом тривалого часу, вона за останній час викликала новий інтерес серед організаційних психологів та практиків. Життєвий цикл підприємства - це комплекс послідовних і прогнозованих трансформацій суб'єкта економічної діяльності за час свого функціонування: виникнення, зростання, стабільність, спад, ліквідація. Життєвий цикл підприємства - це послідовність фаз, які в своїй сукупності складають весь період еволюційного розвитку підприємства. З нашої точки зору, життєвий цикл відображає онтологію розвитку підприємства і являє собою цикл подій (етапів), хронологічно розподілених в тимчасовому континуумі.

2. За методологією І. Адізеса - все підприємства, як живі організми, проходять через схожі стадії життєвого циклу і демонструють прогнозовані і повторювані моделі поведінки. За І. Адизесом менеджмент - це процес досягнення результатів і ефективності в короткостроковому і довгостроковому періодах. Створення будь-якої організації завжди пов'язане з виявленням незадоволених потреб споживачів, з пошуком нових ніш на ринку, з інноваційними ідеями. Стадія дитинства є доволі небезпечною, оскільки саме на ній багато підприємств-початківців зазнають крах через некомпетентність та недосвідченість своїх менеджерів та керівництва, а також через неправильний контроль витрат.

На стадії юності відбувається перехід від комплексного менеджменту до диференційованого з використанням простих форм планування, фінансування та прогнозування. Характерними для стадії зрілості є розвиток підприємства на користь збалансованого зростання на основі чіткого управління та стійкої структури. Характерними рисами стадії старіння є відсутність прагнення до підвищення досягнутих результатів, зниження

прибутковості, спроби зберегти досягнуті результати без суттєвих зусиль та інноваційних змін, бюрократизм на всіх етапах управління. У період відновлення в організацію повинна прийти нова команда менеджерів, які уповноважені на проведення реорганізації, змін у структурі управління.

3. Черкаське районне споживче товариство (далі – Черкаське РАЙСТ) – зареєстроване 05.02.1993 р. за адресою: 19604, Черкаська обл., Черкаський район, село Червона Слобода, вулиця Чигиринський Шлях, будинок 44. Форма власності – недержавна власність. Основний вид діяльності - надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Проведений аналіз господарської діяльності організації засвідчив, що чистий дохід від реалізації продукції (послуг) організації зростав у 2017-2018 рр. відповідно на 16469, 61248 та 17105 тис. грн., при цьому собівартість реалізованої продукції зросла у 2017-2018 рр. відповідно на 14167, 34128 та 11771 тис. грн. Величина валового прибутку підприємства зростала у 2017-2018 рр. на 1942, 27120 та 5334 тис. грн., проте у 2016 р. зростання адміністративних витрат та витрат на збут призвело до отримання від’ємного фінансового результату діяльності підприємства до оподаткування. Позитивною тенденцією є отримання чистого прибутку у 2017 р. та зростання його величини у 2018 р. на 1186 тис. грн. Також зроблено висновки про те, що фінансовий стан досліджуваної організації є стійким.

4. Зроблено висновок, що величина активів організації зростала упродовж досліджуваного періоду. Так, зростання величини активів у 2017 р. відбулось за рахунок збільшення вартості необоротних активів (на 1117 тис. грн.) та оборотних активів (на 1099 тис. грн.). При цьому величина власного капіталу організації упродовж досліджуваного періоду зростала за рахунок збільшення величини нерозподіленого прибутку (на 5356 та 7632 тис. грн. відповідно у 2017-2018 рр.). Зазначено, щодо 30.01.2018 р. Черкаське РАЙСТ здійснювало інший вид основної діяльності - роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Проте з початку лютого 2018 р. основним видом

діяльності стало надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. На даному етапі (2016-2017 рр.) підприємство знаходилося на стадії життєвого циклу «Зрілість», проте з 2018 р. воно перейшло на етап «Диверсифікація (оновлення)», адже ринок був практично насичений продукцією, яку реалізувало підприємство, зростала конкуренція, яка вимагала або зниження цін на продукцію, або підвищення її якості. Особливостями управління організацією на даному етапі її життєвого циклу стало те, що місію організації відтепер можна сформулювати як задоволення потреби споживачів у об'єктах нерухомості, що належить Черкаському РАЙСТ. Результатом диверсифікації стало оновлення основних засобів.

5. Основними напрямками взаємовідношення стадій життєвого циклу, на якому знаходиться зараз Черкаський РАЙСТ, на нашу думку, має стати позиціонування організації як власника значної бази нерухомості, яка здається в оренду, а також просування організації на ринку нерухомості Черкаської області, адже до 2018 р. організація здійснювала інші види господарської діяльності. Оскільки упізнаваність бренду Черкаського РАЙСТ є невисокою, а формуванню іміджу підприємства на ринку фактично не приділяється уваги, для формування іміджу підприємства рекомендується використовувати брендинговий підхід.

6. В першу чергу, покращення процесу тактичного планування Черкаського РАЙСТ необхідно розпочинати з удосконалення методології процесу ресурсного обґрунтування програми, а саме - її оптимізації. Зменшення обсягів замовлення, як наслідок, часті коригування стратегічної програми і дефіцит ресурсів є значимими факторами зовнішнього середовища, що роблять безпосередній вплив на планування комунікаційної політики Черкаського РАЙСТ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Lester D., Parnell J., Carraher A. Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale // The International Journal of Organizational Analysis, Vol.11. – 2003. – №4 – P. 339–354.
2. Адамець О.О. Сутність та функції прибутку підприємства / О.О. Адамець // Економічна думка. – 2013. - № 4. – С. 7-12.
3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес – Пер. с англ. – Питер, 2007. – 384 с.
4. Аламова О.І. Сутність та значення прибутку підприємства в сучасних умовах господарювання / О.І. Аламова // Науковий вісник НУБГП. – 2014. – Вип. 12(129). – С. 55-61.
5. Алексеєнко Л. Формування фінансових результатів в умовах реформування системи бухгалтерського обліку / Л. Алексеєнко // Економіка. Фінанси. Право. – 2013. -№ 1. - 36-39.
6. Белоусова А.І. Вдосконалення планування як функції управління суб'єктів господарської діяльності /А.І. Белоусова // Вісник ЖДТУ. – 2012. – № 1 (59). – С. 71-74.
7. Бланк И. А. Управление активами / И. А. Бланк. – К.: НикаЦентр, 2000. – 720 с.
8. Бугріменко Р. Обґрунтування критеріїв та системи показників оцінки ефективності політики фінансування обігових активів / Р. М. Бугріменко, Л. І. Безгінова, Ю. Э. Чирва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг (Збірник наукових праць ХДУХТ) 2012. – Вип.1. – С. 200-207.
9. Вичугова А.А. Модель изменения стадии жизненного цикла объектов космического приборостроения на этапе проектирования изделия / А.А. Вичугова // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. - 2012. - № 4. - С. 181-185.

10. Власов П.К. Жизненный цикл организации / П.К. Власов // Научные вестник Харьковского института прикладной психологии. – 2005. - № 11. – С. 1-9.
11. Волк І.Ф. Фінансові ресурси підприємства: економічна суть та ефективність управління / І.Ф. Волк // Держава та регіони. - 2007. - № 6. - С. 339-342.
12. Гавришко Н. В. Взаємозв'язок економічних понять: фінансовий стан підприємства, платоспроможність, фінансова стійкість, ліквідність / Н.В. Гавришко, С. Ярошук // Наукові записки. – 2006. – №15. – С. 33-39.
13. Головачук О. Життєвий цикл підприємства та особливості системи менеджменту / О. Головачук // Науковий вісник РДГУ. – 2017. – Вип. 7(23). – С. 24-29.
14. Горобець А.А. Шляхи вдосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства / А.А. Горобець // Пріоритети. – 2016. - № 3. - С. 346-351.
15. Ефимова О.В. Как анализировать финансовое положение предприятия. - М.: АО Бизнес - школа «Интел-Синтез», 2006. – 411 с.
16. Жиленко Т. Управління компанією на різних етапах її життєвого циклу / Т. Жиленко // Волинь. – 2016. - № 4. – С. 5.
17. Заїнчковський А.О. Економіка підприємств промисловості. - Підручник. - К.: Урожай, 2007. – 271с.
18. Кирсанов К., Сиверин Д. Инновационный менеджмент в формировании научно-технической политики // РЭЖ. – 1995. – №2.
19. Ковалев В. В., Волкова О. Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. / В. В. Ковалев. – М. : ООО «ТК Велби», 2002. – 424 с.
20. Ковалева А.М. Финансовый менеджмент. – М.: ИнфраМ, 2002. – 282 с.

21. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы : учебн. пособ. / Б. Коласс. – Пер. с франц. под ред. Я. В. Соколова. – М. : Финансы, Юнити, 1997. – 576 с.
22. Коріненко В.А. Методичний підхід до аналізу фінансових результатів діяльності в підприємствах АПК / В.А. Коріненко// Ефективна економіка. – 2016. - № 4. - С. 179.
23. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посібник / М. Я. Коробов. - 3-тє вид., переробл. і доповн. - К.: Знання, 2002. - 296 с.
24. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук / С. В. Корягіна. – Львів, 2004. – 21 с.
25. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз: [навч. посіб.] / Р. О. Костирко – Х.: Фактор, 2007. – 784 с.
26. Литвин Б.М. Фінансовий аналіз / Б.М. Литвин, М.В. Стельмах. – Київ: Хай-Тек Прес, 2008. – 335 с.
27. Лігоненко Л.О. Оптимізація фінансового стану підприємства / Л.О. Лігоненко // Економіка і управління. – 2015. - № 11 - С. 84 - 89.
28. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства.-Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2005. - 132 с.
29. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. / Б. З. Мильнер. – 3е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРАМ, 2002. – 558 с.
30. Михайлов М.А., Смышляева Л.М. Разработка подхода к управлению параметрами жизненного цикла инноваций // Инновации и инвестиции. 2011. №4. С. 93-98.
31. Оголева Л.Н. Инновационная составляющая экономического роста. М.:ФА,1996. – 242 с.
32. Петлюк Ю.В. Оптимізація джерел фінансових ресурсів підприємств / Ю.В. Петлюк // Регіональна економіка. - 2015. - № 7. - С. 91.

33. Поляк Г.Б. Финансовый менеджмент. - М.:Финансы, ЮНИТИ, 2008. – 78с.
34. Пулко О.В. Оптимізація фінансового стану підприємства / О.В. Пулко // Економіка і управління. - 2015. - № 11 - С. 84 - 89.
35. Разенко А.В. Максимізація прибутку підприємства / А.В. Разенко // Економічний форум. - 2017. - № 12. - С. 17-18.
36. Савченко Т.І. Система управління фінансовими ресурсами комерційного підприємства / Т.І. Савченко // Науковий вісник РДГУ. - 2016. – Вип. 7(120). - С. 17-23.
37. Савчук В.П. Система управління фінансовими ресурсами комерційного підприємства / В.П. Савчук // Науковий вісник РДГУ. – 2016. – Вип. 7(120). - С. 17-23.
38. Слав'юк Р. А. Фінанси підприємств: Навч. посібник. - Київ: ЦУЛ, 2006. – 159 с.
39. Словінець Л.Г. Концепція фінансового результату у системі бухгалтерського обліку / Л.Г. Словінець // Персонал. - 2015. - № 11. - С. 90-99.
40. Смесьок В.Л. Прибутковість підприємств як фактор нарощення інвестиційного потенціалу економіки України / В.Л. Смесьок// Економіка: проблеми теорії і практики. - 2013. - Т.IV. Вип. 186. - С. 1007-1014.
41. Ставерська Т.О. Принципи і процедури фінансового планування і прогнозування на підприємстві / Т.О. Ставерська // Науково-виробничий журнал: Держава та регіони. - 2011. - № 5. - С. 167-170.
42. Стыров М.М. Финансовые ресурсы промышленных предприятий: теория, анализ, управление. - Сыктывкар, 2012. - 164 с.
43. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Навч. посібник-К.: КНЕУ, 2005. - 581с.
44. Федорович Р. В. Економічний аналіз : навч. посіб. / В. М. Серединська, О. М. Загородна, Р.В. Федорович. – Тернопіль : Астон, 2010. – 624 с.

45. Федулова І. В. Синергетична еволюційна модель інноваційного розвитку підприємства / І. В. Федулова // Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. – Донецьк: ДЕГІ, 2007. – №2 (23). С. – 103 – 107.
46. Федулова І. В. Управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств хлібопекарної промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук: спец. 08.00.04 „Економіка та управління підприємствами (харчова промисловість)” / І. В. Федулова. – К., 2009. – 35 с.
47. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник: / За ред. проф. Г.Г. Кірейцева. - Київ: ЦУЛ, 2002. - 496 с.
48. Фролова Т.О. Фінансовий аналіз .- Навч. пос. - К.: ЄУ, 2005. – 195с.
49. Хмелькова Н. В. О жизненном цикле внутренней среды организации / Н. В. Хмелькова, Е. В. Попов // Менеджмент в России и зарубежом. – 2006. – № 1. – С. 63–69.
50. Холод З.М., Чорняк О.З. Методика фінансового аналізу діяльності підприємств різних організаційно-правових структурВПК України. - Львів: Фенікс, 2008. - 395 с.
51. Холт Роберт Н. Основы фінансового менеджмента. - М.: Дело, 2007. – 347с.
52. Хэнкс С.Х. Уточнение структуры жизненного цикла: таксономическое исследование конфигурации стадий роста в высокотехнологичных организациях С.Х. Хэнкс, К.Дж. Уотсон, Э. Янсен, Г.Н. Чандлер // Российский журнал менеджмента. – 2007. – № 3 – С. 91–116.
53. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2006. – 256 с.
54. Чорновіл І. А. Сутнісна характеристика кризи підприємства та причини її виникнення / І. А. Чорновіл // Вісник Хмельницького національного університету – 2011. – № 2, Т.1 - С. 13.
55. Шелудько В.М О.Є. Методика планування фінансових результатів підприємства / О.Є. В.М. Шелудько // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 12 (36). - С.60-64.

56. Щурик О.М. Теоретичні підходи до оцінки фінансового стану підприємства: теоретичний аспект / О.М. Щурик // Економічна думка. - 2016. - № 4. - С. 7-9.

57. Поняття фінансового планування та його завдання, принципи та методи [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.finalearn.com/lifers-1416-1.html>.

ДОДАТКИ

БАЛАНС

	2016	2017	2018
АКТИВ			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	473	433	296
первісна вартість	594	713	814
накопичена амортизація	121	280	518
Незавершені капітальні інвестиції	10	14	57
Основні засоби:	25604	26757	43949
первісна вартість	60956	69106	94538
Знос	35352	42349	50589
Інвестиційна нерухомість:	-	-	-
первісна вартість	-	-	-
Знос	-	-	-
Довгострокові біологічні активи:	-	-	-
первісна вартість	-	-	-
накопичена амортизація	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	-	-	-
інші фінансові інвестиції	251	251	251
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	-
Відстрочені податкові активи	-	-	-
Гудвіл	-	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	-	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	-	-	-
Інші необоротні активи	-	-	-
Усього за розділом I	26338	27455	44553
II. Оборотні активи			
Запаси	3676	9361	7152
Виробничі запаси	3365	3875	4458
Незавершене виробництво	-	-	-
Готова продукція	42	111	216
Товари	269	5375	2478
Поточні біологічні активи	-	-	-
Депозити перестрахування	-	-	-
Векселі одержані	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	810	1494	2955
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	6591	7513	11995
з бюджетом	786	9	456
у тому числі з податку на прибуток	786	-	444
з нарахованих доходів	-	-	-
із внутрішніх розрахунків	-	1858	2226
Інша поточна дебіторська заборгованість	7520	2	69

Поточні фінансові інвестиції	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1077	1630	2286
Готівка	117	56	215
Рахунки в банках	960	669	515
Витрати майбутніх періодів	-	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	-	-	-
у тому числі в:	-	-	-
резервах довгострокових зобов'язань	-	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	-	-	-
резервах незароблених премій	-	-	-
інших страхових резервах	-	-	-
Інші оборотні активи	317	9	23
Усього за розділом II	20777	21876	27162
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-
Баланс	47115	49331	71715
ПАСИВ			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	3020	3020	3020
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	-	-	-
Капітал у дооцінках	7603	7603	7603
Додатковий капітал	-	-	-
Емісійний дохід	-	-	-
Накопичені курсові різниці	-	-	-
Резервний капітал	453	453	453
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	10039	15395	23027
Неоплачений капітал	-	-	-
Вилучений капітал	(195)	(195)	(195)
Інші резерви	-	-	-
Усього за розділом I	20920	26276	33908
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	-	-	-
Пенсійні зобов'язання	-	-	-
Довгострокові кредити банків	5518	-	14732
Інші довгострокові зобов'язання	1793	6500	5514
Довгострокові забезпечення	-	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	-	-	-
Цільове фінансування	-	-	-
Благодійна допомога	-	-	-
Страхові резерви, у тому числі:	-	-	-
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	-	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	-	-	-
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	-	-	-
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	-	-	-
Інвестиційні контракти;	-	-	-
Призовий фонд	-	-	-
Резерв на виплату джек-поту	-	-	-

Усього за розділом II	7311	6500	20246
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	8846	4297	7325
Векселі видані	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-
за товари, роботи, послуги	6876	9021	6240
за розрахунками з бюджетом	1230	613	569
за у тому числі з податку на прибуток	-	276	-
за розрахунками зі страхування	461	546	431
за розрахунками з оплати праці	817	986	1669
за одержаними авансами	43	55	701
за розрахунками з учасниками	166	162	162
із внутрішніх розрахунків	-	-	-
за страховою діяльністю	-	-	-
Поточні забезпечення	-	-	-
Доходи майбутніх періодів	-	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	445	875	464
Усього за розділом III	18884	16555	17561
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	-	-	-
Баланс	47115	49331	71715

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)

	2016	2017	2018
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	121952	183200	200305
Чисті зароблені страхові премії	-	-	-
Премії підписані, валова сума	-	-	-
Премії, передані у перестраховування	-	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	-	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	-	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(86220)	(120348)	(132119)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	-	-	-
Валовий: прибуток	35732	62852	68186
Валовий: збиток	-	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	-	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	-	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	-	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	-	-	-
Інші операційні доходи	3699	2237	18080
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	-	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	-	-	-
Адміністративні витрати	(15067)	(20104)	(11030)
Витрати на збут	(20121)	(25652)	(45845)
Інші операційні витрати	(4750)	(1384)	(18629)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	-	-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	-	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	-	17949	10762
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	(507)	-	-
Дохід від участі в капіталі	-	-	-
Інші фінансові доходи	-	-	-
Інші доходи	37	1672	224
Дохід від благодійної допомоги	-	-	-
Фінансові витрати	(997)	(1276)	(1394)
Втрати від участі в капіталі	-	-	-
Інші витрати	(37)	(10894)	(285)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-	7451	9307
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	(1504)	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(34)	(1005)	(1675)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	-	6446	7632
Чистий фінансовий результат: збиток	(1538)	-	-