

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ГОЛОВАЦЬКА Софія Олексіївна**

**Особливості менеджменту на основних етапах  
життєвого циклу організації. / Peculiarities of  
management at the main stages of the life cycle of  
the organization**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
МЕН-42  
С. О. Головацька

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, Д. І. Заставнюк

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

" 07 " серпень 2021 р.

Завідувач кафедри  
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ГОЛОВАЦЬКА Софія Олексіївна**

**Особливості управління на різних етапах життєвого циклу організації / Features of management at different stages of the life cycle of the organization**

спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітня програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи МЕН-42  
С.О. Головацька

---

*підпис*

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Заставнюк Л.І.

---

*підпис*

Випускню кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

М.М. Шкільняк

---

*прізвище, ініціали, підпис*

Тернопіль, 2021

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>Розділ 1. Теоретичні основи реалізації життєвого циклу організації</b> .....	6
1.1 Життєвий цикл організації як невід’ємна характеристика її діяльності .....	6
1.2 Стадії життєвого циклу організації та особливості управління на різних етапах.....	10
Висновки до розділу .....	17
<b>Розділ 2. Специфіка управління на різних етапах життєвого циклу ПрАТ «ТерА»</b> .....	18
2.1. Дослідження середовища функціонування ПрАТ «ТерА».....	18
2.2. Діагностика системи управління на різних етапах життєвого циклу ПрАТ «ТерА» .....	26
Висновки до розділу 2.....	30
<b>Розділ 3. Удосконалення процесу управління на різних етапах життєвого циклу організації ПрАТ «ТерА»</b> .....	32
Висновки до розділу 3.....	46
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	47
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	50
<b>ДОДАТКИ</b> .....	55

## ВСТУП

**Актуальність проблеми** пояснюється тим, що в сучасних реаліях розвитку організації, властиві риси циклічності, за рахунок адаптації до теперішніх конкурентних вимог. Ключовим моментом успіху управління життєвим циклом організації є зосередженість на конкурентоспроможності та ринкової стійкості. Тому, щоб організація стабільно функціонувала на ринку потрібно адаптувати внутрішнє та зовнішнє середовище до гнучкості та динамічності виробничих та організаційних процесів.

Не залежно від масштабів виробництва чи форми власності, кожній організації властиво пройти свій унікальний «життєвий цикл» діяльності. Сюди можна віднести певні стадії та етапи, які проходить організація в процесі свого існування, від зародження до спаду або ж реорганізації. Кожен етап характеризується унікальними складовими, до яких входить певні цілі та завдання, які має підтримувати та стимулювати організація. Якщо детальніше вникнути в дані етапи, та особливості формування основних задач, які поставленні перед керівництвом, то можна досягти успіху та пришвидшити свій ресурсний та людський потенціал в процесі діяльності на кожній стадії організації.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Серед науковців немає чіткого, єдиного підходу щодо трактування дефініції «життєвий цикл організації». Власне, кожен науковець, дослідник трактує по різному. Дана проблематика досліджувалась, зокрема, у працях Б.З. Мільнера, О.Ю. Фірстової, а також С.В. Корягіної та інших. Ними зроблено спробу узагальнити теоретичні засади та практичний досвід у сфері циклічного розвитку підприємств, а також уточнити поняття життєвого циклу підприємства, стадії життєвого циклу підприємства та удосконалити їх класифікацію. Але, у працях цих дослідників недостатня увага приділена дослідженню чинників макро- та мікросередовища функціонування підприємств, що впливають на формування їх життєвого циклу.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає у з'ясуванні теоретичних та практичних аспектів дослідження особливостей управління життєвим циклом організації.

Виходячи із актуальності теми та мети дослідження **завданнями даної роботи є:**

- висвітлити особливості життєвого циклу організації як невід'ємної характеристики її діяльності;
- охарактеризувати стадії життєвого циклу організації та особливості управління на різних етапах;
- дослідити середовище функціонування ПрАТ «ТерА»;
- продіагностувати систему управління на різних етапах життєвого циклу ПрАТ «ТерА»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління на сучасному етапі життєвого циклу організації.

**Об'єктом дослідження** виступає система управління Публічного акціонерного товариства «ТерА» (надалі – ПрАТ «ТерА»).

**Предметом дослідження** є сукупність управлінського інструментарію управління життєвим циклом організації.

**Методи дослідження.** Методологічні засади кваліфікаційної роботи побудовані на основі положень економічної теорії, наукових робіт вітчизняних та зарубіжних науковців, які стосуються проблематики управління на всіх етапах життєвого циклу організації та її діяльністю. У роботі використано загальнонаукові методи, зокрема здійснено розрахунки показників кількості працівників та ефективності праці; проведено оцінку фінансового стану організації; здійснено оцінку порівняльних характеристик організації; проведено SWOT-аналіз середовища організації.

**Практична значимість** результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення управління та налагодження на

цій основі системи збутової діяльності ПрАТ «ТерА» в умовах високої конкуренції.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Особливості та проблеми управління на всіх етапах життєвого циклу організації» у Збірнику II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, ЗУНУ, 28 травня 2021р.).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Життєвий цикл організації як невід’ємна характеристика її діяльності

Кожна організація є унікальною, їй притаманні різні властивості та ознаки. Якщо, дослідити організацію зсередини, то можна спостерігати безліч змін та процесів, які призводять до тих чи інших результатів, вони можуть бути як негативними так і позитивними. Від самого започаткування до певного розвитку, підприємство зазнає успіху, або ж слабшає, і в кінцевому результаті може припинити свою діяльність. Основне завдання керівника зрозуміти на якому етапі діяльності потрібно обрати правильне рішення та який стиль керівництва буде доречний, адже кожен етап характеризується певним типом управління від якого залежить подальше існування організації.

Є безліч думок та понять життєвого циклу в літературі про вивчення ринків, даний розгляд цих різних теорій організації та управління дає змогу зробити загальний висновок: виживання й ефективність діяльності підприємства залежить від періодичної і планомірної зміни цілей, кадрового складу та керівництва організацій.

«Концепція життєвого циклу винила в кінці XIX ст. як комплекс ідей, що включали в себе ідеї спадковості та розвитку на рівні індивідуумів та організмів, а також адаптації, виживання та вимирання на рівні окремих видів та цілих популяцій живих організмів» [36, с. 208].

Модель циклу в той час становила нелінійний процес змін, яких зазнає організм в процесі свого розвитку від ранніх стадій існування до наступних поколінь. Варто зазначити, що основними характеристиками життєвого циклу вважалися успішні форми (стадії), незворотний розвиток (дорослішання або старіння) та відтворення форм (зміна поколінь).

Пізніше концепцію життєвого циклу було застосовано як метафору (спрощену модель) в ряді суміжних з біологією і навіть далеких від неї наук, таких як психологія, соціологія та економічна теорія. Варто зазначити, що застосування концепції життєвого циклу в сучасних економічних умовах набуває особливого значення. Це зумовлено рядом причин, таких як спад виробництва, інфляція, соціальна напруга, що є наслідком світової економічної кризи, яка супроводжується стратегічною невизначеністю, нестабільністю організаційного середовища, збільшенням інтенсивності змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, уповільненням темпів росту та обмеженістю ресурсів [13].

Усе це, безумовно, підсилює інтерес до концепції життєвого циклу та її інтерпретації в контексті сучасної управлінської та організаційної науки. Існує декілька концепцій життєвого циклу в теорії управління з погляду об'єкта дослідження. Об'єкти дослідження умовно можна подати як трирівневу систему: перший рівень – надорганізаційний (об'єкт дослідження – галузь); другий рівень – організаційний (об'єкт дослідження – організація; третій рівень – внутрішньоорганізаційний (об'єкт дослідження – товар, бренд, знання) (рис. 1.1).



Рис.1.1. Трирівнева система об'єктів життєвого циклу в теорії управління

Примітка. Наведено за [13]



Проблематику життєвого циклу підприємства вивчали чимало науковців, а саме: Д. Ліппіт та В. Шмідт, І. Адісес, Л.Грейнер, Д. Міллер та П. Фрізен, Д. Кац та Р. Канн, Б. Мільнер, С. Корягіна, Г. Широкова, Г. Козаченко, О. Шацька та ін. Варто зазначити, що кожен автор, який досліджував чи досліджує теорію життєвого циклу підприємства дещо посвоєму трактує об'єкт дослідження. Тому для означення поняття життєвого циклу підприємства та конкретизації розуміння зазначеної категорії було узагальнено підходи різних авторів до визначення сутності поняття «життєвий цикл організації» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Підходи до визначення дефініції «життєвий цикл організації  
(підприємства)»**

Автор	Означення
1	2
А. М. Штангрет, О. І. Копилук, Л. О. Лігоненко	Життєвий цикл - сукупність стадій, які проходить підприємство в перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування
І. А. Бланк	Життєвий цикл - загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією тощо)
І. І. Мазур, В. Д. Шапіро, Н. Г. Ольдерогге	Життєвий цикл - об'єктивна реальність, але відродження організації потребує суб'єктивних дій управлінського персоналу
Н. В. Родіонова	Життєвий цикл - певні закономірності в розвитку будь-якого підприємства, які можуть відрізнятися швидкістю перебігу та амплітудою рівня розвитку
Г. О. Козаченко	Життєвий цикл - сукупність етапів діяльності системи, що послідовно змінюють один одного, і кожний з яких характеризується певною метою діяльності і станом як великої виробничо-фінансової системи в цілому, так і її структурних одиниць, особливою формою організаційного механізму, що реалізує досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності системи
Б.З. Мільнер	Життєвий цикл - передбачувані зміни з визначеною протягом часу послідовністю станів

*Продовження таблиці 1.1*

1	2
С. В. Корягіна	Життєвий цикл - сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції підприємства, після якого його цінності й напрями діяльності можуть принципово змінюватися

Примітка. Наведено за [37, с.170]

Здійснимо короткий аналіз підходів визначення. Зокрема, Чайковська В. П. визначає життєвий цикл підприємства як загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією, тощо)» [46, с. 99].

Натомість, Б.З. Мільнер трактує життєвий цикл організації як передбачувані зміни з визначеною протягом часу послідовністю станів [32, с. 121]. На відміну від багатьох інших дослідників життєвого циклу підприємств, Матюшенко О. І. не ототожнює поняття життєвого циклу підприємства з поняттям загальної тривалості життя підприємства, а розглядає життєвий цикл підприємства як сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції підприємства, після якого його цінності і напрями діяльності можуть принципово змінюватися. Таким чином, загальна тривалість життя підприємства, на думку Матюшенко О. І., може включати декілька життєвих циклів організації [31, с. 83].

У своїх дослідженнях Матюшенко О. І. використовує поняття «життєвий цикл організації», як сукупність п'яти фаз розвитку (еволюції), які закінчуються революційною кризою [31, с.84]. Також підтримується думка яка висловлюється таким чином: «Управління функціонування організації по шкалі часу може бути представлено у термінах життєвого циклу, що означає як процесуальність розвитку, так і його стадійність» [31, с.84].

Тому, підводячи підсумки щодо результатів дослідження, можна сказати, що життєвий цикл організації – це період, протягом якого організація проходить основні етапи свого функціонування. Життєвий цикл підприємства характеризується: послідовністю змін стадій життєвого циклу підприємства; унікальною метою та відповідно фінансово-господарськими й організаційними характеристиками на різних стадіях життєвого циклу; визначеною в часі послідовністю змін стадій життєвого циклу; тотожністю закінченому колу розвитку підприємства.

## **1.2 Стадії життєвого циклу організації та особливості управління на різних етапах**

В різних літературних джерелах життєвий цикл організації виокремлюється від двох до десяти етапів. Зазвичай в класичні теорії їх поділяють на 5 стадій: стадія створення, стадія зростання, стадія дієздатності, стадія спаду, стадія ліквідації або ж реорганізації.

Здійснимо порівняльний аналіз моделей життєвого циклу організації представивши дані у додатку А.

Якщо ж розглядати сучасні погляди на природу життєвого циклу організації та критерії оцінки фази розвитку, то із сукупності поглядів доцільно виділити такі. Зокрема, Ж.В. Поплавська при характеристиці життєвого рівня організації пропонує модель в якій, як критерій оцінки фази життєвого циклу організації, використовує показник обсягу продажу [37, с. 171]. Коваленко розробив модель життєвого циклу організації, в якій оцінювання фази життєвого циклу проводиться за показниками ефективності діяльності організації [22, с.86]. Боранович розробив модель, що дозволяє оцінити розвиток організації в системі координат «ефект - ресурсне забезпечення» [6, с. 77].

Матюшенко О. І. виділяє за стадіями життєвого циклу організації, стадії, що перебувають на етапі «народження», «дитинства», «юності», «ранньої зрілості», «кінцевої зрілості» та «старіння» і розглядає особливості

фінансової діяльності організацій, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу. Вони полягають у різних рівнях інвестиційних потреб, а, відповідно, різних темпах приросту загального обсягу фінансових ресурсів; різних можливостях залучення позиченого капіталу; рівнях диверсифікації фінансових операцій; рівнях фінансового ризику.

Крім цього, автор відносить стадію життєвого циклу організації до факторів, що характеризують інвестиційні можливості підприємства і відзначає, що на ранніх стадіях життєвого циклу акціонерна організація вимушена більше засобів інвестувати у свій розвиток, обмежуючи виплату дивідендів [31, с. 89-90].

Ще детальніший поділ життєвого циклу організації на стадії пропонує Б. Мільнер, розглядаючи такі стадії: народження, дитинство, юність, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість, старіння, оновлення [32, с. 158].

На думку Б. Мільнера, організації упродовж свого життєвого циклу впевнено розвиваються за умови наявності обґрунтованої стратегії та ефективного використання ресурсів; перебудовуються, якщо перестають відповідати поставленим цілям; гинуть, коли перестають бути спроможними виконувати свої завдання.

Мільнер Б.З. запропонував модель життєвого циклу організації, основна ідея якої полягає в уподібненні розвитку організації розвитку живого організму. До моделі Мільнера Б.З., входять десять стадій життєвого циклу організації: виходжування, «стадія немовляти», стадія швидкого росту, юність, розквіт, стабільність, аристократизм, рання бюрократизація, бюрократизація та смерть. Він оцінює фази життєвого циклу підприємства залежно від зміни його організаційної структури. Увесь цикл життя розділений на дві частини - ріст і старіння. Згідно з Мільнером Б.З., будь-яке підприємство приречене на старіння і вмирання. Отже, теорія автора концентрує свою увагу на двох важливих параметрах життєдіяльності організації: гнучкість і контрольованість [32]. Добре відомо, що молоді організації дуже гнучкі і мобільні, але слабо контрольовані і коли ж

організація зростає, співвідношення змінюється, контрольованість росте, а гнучкість зменшується.

Представимо основні особливості стадій життєвого циклу підприємства, відобразивши особливості управління та функціонування підприємства на різних етапах життєвого циклу (табл. 1.2).

Кожна організація має за основу свого функціонування підтримувати та активізувати такі чинники факторів: дієздатність, радикальність, результативність, продуктивність та практична спрямованість. З ефективним застосуванням даних факторів сприятимуть успіху організації. Першим фактором являється дієздатність – її основним фактором є забезпечити виживання та стійкість на ринку при високій конкуренції. При таких обставинах організація обирає для себе відповідні стратегії, які спрямовують для досягнення кінцевої мети. Але, не завжди ця стратегія є стійкою, тому в процесі діяльності організація може змінювати свої цілі та проявляти гнучкість до змін зовнішнього середовища. Тому, для цього багато організацій змінюють та адаптують свій продукт щоб він був унікальним для споживача.

*Таблиця 1.2*

**Особливості управління діяльністю організації на різних етапах її життєвого циклу**

<b>Стадії життєвого циклу</b>	<b>Головна мета діяльності організації</b>	<b>Особливості діяльності і проміжні цілі</b>
1. Народження	Вживання	Вихід на ринок; капітальні вкладення у розвиток організації
2. Дитинство	Короткостроковий прибуток	Укріплення становища на ринку; забезпечення безприбутковості діяльності
3. Юність	Прискорене зростання обсягів продажу та прибутку	Суттєве розширення цільових сегментів ринку; забезпечення високих темпів зростання прибутку
4. Рання зрілість	Постійне зростання обсягів продукції	Диверсифікація діяльності; розширення сегментів ринку; забезпечення стабільного росту прибутків на оптимальному рівні
5. Зрілість	Формування іміджу організації та збалансоване зростання	Зміцнення становища підприємства на ринку; орієнтація на галузеву диверсифікацію діяльності
6. Старіння	Збереження завойованих позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності; згорання діяльності; зниження

		прибутковості
7. Відродження	Пошук додаткових імпульсів у діяльності організації	Суттєве оновлення форм, видів та напрямів діяльності; залучення значних інвестицій для розгортання нових видів діяльності

Примітка. Наведено за [23, с. 95]

Аналізуючи вищенаведену таблицю ми можемо виокремити 5 основних етапів та умовно зобразити їх на (рис. 1.1). Кожна стадія є доволі різна та специфічна в управлінні організацією та зазначає різну продуктивність. Отже, умовно ділимо на такі стадії як: стадія створення, стадія зростання, стадія дієздатності, стадія спаду та стадія ліквідації або ж реорганізації.

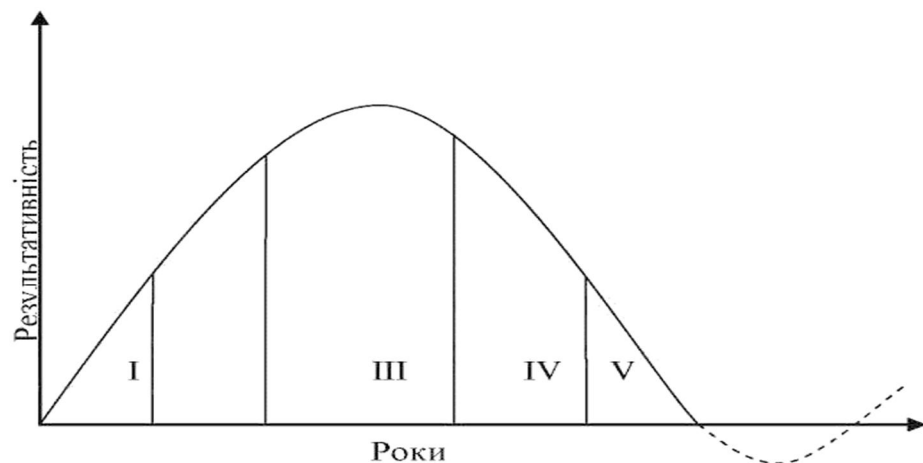


Рис.1.1. Етапи життєвого циклу організації

Примітка. Наведено за [36, с. 209]

На першій стадії - стадія створення або народження організації визначається нечіткими цілями, високими творчими можливостями, початком формування стратегічного потенціалу підприємства. Здійснюється пошук інвестицій, визначається мета, ставляться задачі, формується життєвий цикл продукції, відбувається забезпечення необхідними ресурсами. Головна мета і зусилля направлені на створення продукції та виживання в умовах ринку. Основна задача - вихід на ринок, доступ до необхідних ресурсів, володіння механізмом конкуренції [13]. Даний етап включає в себе такі дії як: реєстрація організації; формування місії та першочергових стратегій;

підтримка однодумців, тобто персонал, який зацікавлений в реалізації даної думки, стимулювання маркетингової стратегії, мотиваційні заходи персоналу, стиль управління розпорядчий.

Даний етап характеризується з високим ризиком, адже організація на даному етапі дуже чутлива від зовнішніх змін навколо неї, як і з сторони конкурента так з сторони споживача, постачальника, державної влади, інвесторів, загальних кліматичних факторів та географічних. Також, сюди ми відносимо і певні внутрішні закономірності діяльності організації: недостатня мотивація персоналу; стиль керівництва (він може бути абсолютно індивідуальний, опираючись на основні цілі); залучення достатньої фінансової підтримки, інвесторів або ж кредиторів; недостатньо доопрацьована місія, цілі та стратегія організації; залежність від ринкової кон'юктури є високою; незацікавленість та некомпетентність власника в успіху організації; неграмотний розподіл ресурсів.

Друга стадія зростання виокремлюється такими характеристиками як: масштаби виробництва зростають, як і виробничі потужності; організація отримує належний прибуток для розширення своїх можливостей та передбачається перспектива розвитку; підприємство стає стійкішим та спостерігається ділова активність; завоювання певного сегменту ринку; наперед висувається проблема ефективності та конкурентоздатності наявних стратегій (можлива перебудова загальних стратегій); чисельність кадрів поступово збільшується.

Даний етап має такі загрози як: некомпетентність запровадження нової технічної бази та недостатня використання наявних ресурсів; приріст кредиторської заборгованості, керівництво недостатньо точно відчуло потреби ринку, є можливість ризику аналогового продукту або ж непотрібного споживачам. Стиль керівництва на даному етапі – жорсткий. Основна задача організації це закріплення сталих позицій та аналіз захвату ринку. Важливо виокремити, що персонал на даному етапі є важливий і має бути мотиваційно заохочений, тому використовують систему збільшення

зарплати, преміювання та пільг.

На третій стадії - стадія зрілості (дієздатності) визначається систематичним збалансованим зростанням обсягів виробництва, формуванням індивідуального іміджу фірми. Конкурентоспроможність підприємства висока, технологія виробництва повністю освоєна. Позиція підприємства на ринку в цей момент пов'язана з технологічними й організаційними перевагами в конкретній галузі виробництва й економічної діяльності. Однак діяльність підприємства на даному етапі часто розгалужена за занадто широким колом напрямків, відбувається ускладнення організаційної структури, старіння основних засобів, підвищується неліквідність оборотних активів через «заморожування» частини капіталу у виробництвах, що втратили перспективу [21].

Зазвичай на цій стадії підприємство зазнає мотиваційних втрат. Важливо бути актуальним для покупців, адже ринок динамічно змінюється. Не всі організації йдуть на ризик створення нової продукції або ж надання послуг та зберігають свої першочергові стратегії, що зазвичай є помилкою в даній ситуації, тому що бренд втрачає зацікавленість в нових споживачів та в кінцевому результаті призводить до збитків.

Наведемо такі основні причини кризи на даному етапі: застарілий продукт, наявність браку основних засобів, при тому оборотний капітал неліквідний.

Тому, можемо виокремити такі ключові завдання: стимулювання маркетингової стратегії; аналіз ринку збуту та завоювання нових; раціональне використання наявних технологій, тобто виготовлення не тільки типового продукту, а можливість створення субпродукту або ж співпраця з вагомими клієнтами (сітьових магазинів, індивідуальні замовлення тощо); розвиток та вклад наявного капіталу в нові проєкти; можливість реалізації себе в нові діяльності; створення умов для розвитку інноваційних ідей та проєктів зі сторони мотивації персоналу в подальшій співпраці. Задачами в області організації праці є розподіл та корекція праці, преміювання за



індивідуальні результати.

Четверта стадія- характерна «вигоранням» організації та можливості зацікавлення в подальшій перспективі розвитку. На даній стадії важливо зрозуміти яку ціль приймає для себе організація. Це може бути або ліквідація або ж реорганізація, тобто надання наявним ресурсам новий прояв виробничої діяльності. Основною загрозою даної стадії – це конкуренти, які рухаються з неймовірною швидкістю. Якщо організація не захоочує персонал та не забезпечує нові ринку збуту, то вона не зможе просуватись далі з попередньою впевненістю. Тому, важливо зрозуміти як зберегти наявні ресурси та ефективно використовувати свої виробничі потужності. Тут потрібно проаналізувати ринок та визначити товар, який користується попитом, важливо зрозуміти також на який сегмент споживачів він сформований, і як досягнути візуальної привабливості та практичності для саме цього покупця. Якщо ви не достатньо компетентні щоб правильно реорганізувати виробництво, ви можете знайти організація яка, також має певні недоліки та може грамотно вирішити дану проблему шляхом злиття організацій. Такий спосіб є ризиковий документально, але забезпечує безліч позитивних якостей, які можуть реорганізувати діяльність як таку загалом.

На п'ятій стадії реорганізація або ліквідація необхідно відмітити основну особливість - це значне зменшення обсягів виробництва, забезпеченням поживлення всіх функцій. Покращення діяльності організації досягається за рахунок згуртування персоналу, колективізму. Головна задача управлінських рішень підприємства полягає в оновленні управлінських кадрів та перебудов організації структури, можливості отримання інвестицій або кредиту [21].

Тому узагальнюючи дані дослідження, можна сказати, що життєвий цикл організації – це певні стадії та етапи, які проходить організація в процесі своєї діяльності. Життєвий цикл характерний своєю унікальністю та особливістю в процесі послідовних змін в функціонуванні організації, її адаптації та гнучкості. Метою керівництва є зауваження кожного етапу як

окремого сегменту дослідження загального стану та подальшого стимулювання наявних ресурсів. Відмінність цих стадій полягає від різних, чинників які впливають на неї, чи то внутрішніх або зовнішніх, також і стилю керівництва, які притаманні циклічного кола розвитку організації в цілому.

### **Висновки до розділу 1**

Кожне підприємство має свої етапи проходження життєвого циклу організації, їхня кількість може варіюватись від різних факторів впливу. Все залежить від грамотного спрямованого впливу керівників.

Вивчення даних етапів дає можливість досягнути стабільного розвитку та примноження своїх наявних ресурсів. Аналізуючи кожен етап, можна виокремити наявність різних стилів управління, виробничих потужностей, стимулювання персоналу різними мотиваційними заходимо, позиціонування організації як самостійної конкурентоспроможної одиниці в цілому.

Важливо розуміти, що передчасне дослідження життєвого циклу організації слугує певним інструментом діагностики можливої кризи у подальшій діяльності, тому аналізуючи ці етапи можна розробити точні стратегії, визначити стиль управління та керуватись правильним менеджментом, що в результаті підвищить ефективність в подальшій діяльності. Менеджер може зрозуміти на яких етапах потрібно приймати те чи інше рішення, для подальшої реалізації певних цілей та зазначених планів. Завчасно аналізуючи ринок, можна продумати певний хід дій, який призводить до позитивних результатів, у процесі аналізу.

Тому, життєвий цикл організації являється невід'ємною частиною кожної організації і керівнику важливо звертати увагу на кожен цей етап, в процесі прийняття управлінських рішень змінювати свій хід дій, щоб в результаті уникнути кризових явищ.

## РОЗДІЛ 2

### СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПрАТ «ТерА»

#### 2.1. Дослідження середовища функціонування ПрАТ «ТерА»

Об'єктом дослідження являється ПрАТ «ТерА» – це організація, яка є одною з складових частин соціально-економічного комплексу Тернопільської області й України в цілому.

Тернопільський завод продтоварів перетворено у відкрите акціонерне товариство «Тернопільська кондитерська фабрика». В 2000 р. згідно рішення Загальних зборів акціонерів Тернопільська кондитерська фабрика була перейменована в відкрите акціонерне товариство «ТерА», а з 2011 році – ПрАТ «ТерА»[35].

Сьогодні ПрАТ «ТерА» спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Після тривалого застою ПрАТ «ТерА» збільшило об'єми виробництва. Воно стало одним із перших підприємств у Тернополі [35].

За формою організації підприємство є публічним акціонерним

Основними напрямками діяльності ПрАТ «ТерА» є:

- виробництво сухарів, печива, вафель, пряників, бубликів, сушки та інших «сухих» хлібобулочних виробів;
- виробництво шоколадних кондитерських виробів;
- виробництво цукристих кондитерських виробів, драже;
- оптова та роздрібна торгівля кондитерськими та хлібобулочними виробами;
- діяльність автомобільного вантажного транспорту, а також усі види діяльності, не заборонені чинним законодавством.

Для характеристики господарської діяльності підприємства ПрАТ «ТерА», використання основних та оборотних фондів, аналізу організації

виробництва, рівня техніки та якості продукції було проведено розрахунок техніко-економічних показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні фінансово-економічні показники діяльності організації**

**ПрАТ «ТерА» за період 2016-2020 рр., тис. грн.**

Показники	Рік					Відхилення, (+/-)	
	2016	2017	2018	2019	2020	2020/ 2016	2020/ 2019
Вартість активів	10711	9053	10205	13434	11336	625	-2098
Вартість основних засобів	4573	3980	3552	3131	3088	-1485	-43
Запаси та готова продукція	2862	2720	4020	6468	4815	1953	-1653
Вартість власного капіталу	7414	3757	5152	6568	5780	-1634	-788
Вартість реалізованої продукції	25854	30419	48041	55971	54350	28496	-1621
Собівартість реалізованої продукції	22030	27641	39971	47320	45202	23172	-2118
% собівартості в структурі реалізації продукції	85,21	90,87	83,2	84,54	83,17	-2,04	-1,38
Інші операційні витрати	253	1129	1016	359	273	20	-86
Кредиторська заборгованість	2543	2333	3288	4760	4342	1799	-418
Дебіторська заборгованість	2627	1923	2174	3024	2716	89	-308
Чистий прибуток	-631	-3657	1395	1416	-788	-157	-2204
Рентабельність реалізації, %	-2,44	-12,02	2,9	2,53	-1,45	0,99	-3,98
Рентабельність активів, %	-5,89	-40,4	13,67	10,54	-6,95	-1,06	-17,49

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Досліджуючи показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ТерА» необхідно відмітити зростання вартості активів на 378,4 тис. грн. за період 2016-2020 рр. та на 625 тис.грн за період 2019-2020 рр. Зокрема у 2016 р. показник становив 10711 тис.грн., а у звітному 2020 році зростає до рівня 11336 тис. грн, переважно за рахунок зростання запасів та основних засобів торговельного підприємства.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зниження вартості

основних засобів підприємства, що обумовлює необхідність закупівлі торговельного обладнання для реалізації комерційної діяльності підприємства, зокрема спостерігається приріст показника на 1485 тис. грн. за період 2016-2020 рр. та на 43 тис. грн. за період 2019-2020 рр. Зменшення показника основного капіталу є негативною тенденцією в діяльності підприємства і свідчить про зниження виробничого потенціалу в діяльності підприємства.

Специфіка виробничо-господарської діяльності ПрАТ «ТерА» обумовлює наявність запасів та готової продукції підприємства, розмір яких з року в рік зростає, що обумовлено диверсифікацією асортименту продукції та зростанням ринкових цін на основний асортимент побутової техніки в Україні (в зв'язку із збільшенням курсу валют). За досліджуваній період показник зростає із 2862 тис.грн у 2016 році до показника 4815 тис. грн. у 2020 році, зростання показника становить 1953 тис. грн. за період 2016-2020 рр. та зниження на 1653 тис. грн. за період 2019-2020 рр.

Позитивною є тенденції до зростання обсягів реалізації продукції ПрАТ «ТерА», зокрема показник за період 2016-2020 рр. збільшується із 25854 тис.грн у 2016 році до рівня 54350 тис. грн. у 2020 році, проте протягом останніх двох років показник знижується на 1621 тис. грн. Значення показника у 2020 році більше ніж у 2016 році на 28496 тис. грн., що є позитивним чинником враховуючи зміну цін на асортимент продукції та можливості реалізації.

Основними чинниками, котрі зумовили зростання обсягів реалізації стало зростання обсягів виробництва, диверсифікація асортименту та зростання цін на кондитерські вироби через інфляційні процеси. Найбільшою перевагою досліджуваного підприємства є висока якість продукції, котра забезпечує значний попит на асортимент продукції.

Зростання обсягів реалізації обумовили збільшення собівартості реалізованої продукції на 23172 тис. грн. за період 2016-2020 рр. та зниження показника на 2118 тис. грн. за період 2019-2020 рр., що обумовлюється

збільшенням закупівельних цін на асортимент продукції, при чому знижується питома вага собівартості в структурі реалізації продукції, зокрема якщо у 2017 році показник становив 90,87%, а у звітному 2019 році показник знижується до рівня 83,17%, що є негативним в діяльності підприємства.

В той ж час збільшується розмір інших витрат в тому числі і витрат на оплату праці, що також впливає на узагальнюючий показник діяльності підприємства – чистий прибуток. Зростання рівня інших операційних витрат на 20 тис.грн. за період 2016-2020 рр. та зниження показника на 86 тис. грн. за період 2019-2020 рр.

За досліджуваний період знижується чистий прибуток підприємства на 157 тис.грн. за період 2016-2020 рр. та на 2204 тис. грн. за період 2019-2020 рр. Зниження чистого прибутку обумовлено зниженням доходів від реалізації продукції та зростання інших витрат діяльності, при цьому ефективність господарської діяльності залишається на досить низькому рівні, зокрема у 2016 р. становили -2,44%, а у 2020 році склали -1,45%.

Від'ємною є рентабельність активів, яка становить -5,89% у 2016 році, а у звітному 2020 році складає -6,95%. В цілому, зростання чистого прибутку є позитивним явищем, проте низькими є показники рентабельності активів та реалізації продукції.

Зниження фінансових результатів обумовлює в тому числі і зниження вартості власного капіталу підприємства, зокрема показник власного капіталу становив 7414 тис. грн. у 2016 році та знижується до рівня 5780 тис.грн у 2020 році, зниження показника за період 2016-2020 рр. становило 1634 тис. грн. та за останні два роки зниження становило на 788 тис. грн.

В структурі джерел формування активів спостерігається зростання кредиторської заборгованості підприємства, переважно за розрахунками із бюджетом, зокрема показник 2016 р. становив 2543 тис. грн. і зростає до рівня 4342 тис. грн. у 2020 році.

Позитивним явищем є зниження розміру дебіторської заборгованості у звітному 2020 році, зокрема показник 2019 року складав 3024 тис.грн, а у

звітному 2020 році становить 2716 тис. грн., зниження показника складає 308 тис. грн. за останні два роки.

В цілому, узагальнюючи результати проведеного дослідження, спостерігаються негативні чинники до зниження розміру власного капіталу, основних засобів, реалізованої продукції і зростання рівня кредиторської та дебіторської заборгованостей підприємства ПрАТ «ТерА», а також наявність чистого збитку, який мав місце у звітному 2020 році.

До негативних чинників слід віднести значну собівартість реалізації продукції (становить більше 90% реалізації), від'ємні показники рентабельності реалізації та рентабельності активів.

Позитивними аспектами діяльності підприємства є приріст активів та зростання обсягу реалізації продукції організації за весь досліджуваний період.

Здійснимо аналіз середовища функціонування даної організації. Його метаю становить аналіз зовнішнього середовища організації, тобто становлення можливих загроз і можливостей дослідження для організації.

Дослідження зовнішнього середовища будемо проводити по двох підсистемах: прямого та опосередкового впливу, тобто макро і мікро оточення.

Даний аналіз включає в себе дослідження постачальників, споживачів та конкурентів організації. На даний момент ПрАТ «ТерА» завойовує доволі сильні позиції на ринку від початку реалізації продукції по сьогоднішній день.

У Тернопільській області «ТерА» має безліч конкурентів але при тім займає 37% галузі на ринку. Можна відмітити, що це являється великою часткою на ринку. Значною перевагою також є, що торгова марка «ТерА» відома не тільки на території Тернопільщини, а й поза межами області та загалом і закордоном.

До потенційних конкурентів можна віднести будь-яку кондитерську фірму, яка в майбутньому може вийти на ринок, який займає ПрАТ «ТерА».

Тобто кожний обласний центр таїть в собі загрозу [35].

Оцінимо конкурентоспроможність продукції за якісними параметрами підприємства ПрАТ «ТерА» та його основних конкурентів.

Таблиця 2.2

**Порівняння якісних параметрів продукції ПрАТ «ТерА» та його основних конкурентів**

№ з/п	Параметри товару	ПАТ «ТерА»	ТОВ «Родина»	ТОВ «Ясен»	ТОВ «Загора»	АТ «ЛКФ «Світоч»
1.	Відповідність нормам	+	+	+	+	+
2.	Наявність сертифіката	+	+	+	+	+
3.	Термін придатності	+	+	-	+	+
4.	Смакові якості	+	-	-	+	+
5.	Упаковка	-	+	-	+	+
6.	Харчова цінність	+	-	-	-	+
7.	Наявність товарного знаку	-	+	-	+	+
8.	Екологічна чистота	+	+	+	+	+

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Отже, ПрАТ «ТерА» поступається лише такому виробнику даної продукції, як ТОВ «Загора», що свідчить про нормальний рівень конкурентоспроможності продукції досліджуваної організації.

ПрАТ «ТерА» співпрацює з такими постачальниками сировини як: маргарин (ПрАТ «Львівський жирокOMBінат»), яйця (ПрАТ «Птахофабрика Тернопільська» ), борошно (ПП Клепач В.Б.), глазур (ТОВ «Олео-Захід»), цукор (ТОВ «Галавтопроммаст»). Дані постачальники являються перевірені часом та якістю своєї сировини, що дозволяє підприємству забуспечувати та виробляти в кінцевому результаті хороший та якісний продукт для реалізації.

У процесі діяльності підприємство стикається з різними чинниками зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на її діяльність вносячи за собою безліч коректив. Для наочності результатів складемо таблицю оцінки факторів зовнішнього середовища, які прямо впливають на підприємство (табл. 2.3).



Таблиця 2.3

**Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність організації  
ПрАТ «ТерА»**

Фактор	Ознака характеристики	Наявний вплив
Споживачі	позитивно	Організація користується попитом своєї продукції серед споживачів, кондитерські вироби є актуальними, марка компанії незмінна вже багато років та є впізнана споживачам, наявний товар сприяє всіма смаковими стандартами, а якість контролюється виробництвом особисто, що дозволяє зберегти актуальність серед конкурентів.
Постачальники	позитивно	Закупівельна діяльність організації є оптимізована, завдяки сталим постачальникам, які постачають незмінно якісну сировину.
Конкуренти	негативно	ПрАТ «ТерА» має безліч конкурентів лідерів, у яких орієнтація ринку не тільки по всій Україні, а й за її межами, тому в даній ситуації навіть з перевагою, що підприємство працює вже давно, орієнтує свої можливості тільки на свій регіон, що вважається великим недоліком в даній ситуації.
	позитивно	Стандарт якості та сталість на ринку у своєму регіоні сприяє наявності стабільного прибутку та збереження свого сегменту ринку.

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Важливо зрозуміти, що до чинників макросередовища ще входять ряд таких різних факторів як: економічні, політичні, демографічні, науково-технічні, природні та соціально-культурні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Аналіз факторів зовнішнього середовища, що безпосередньо  
впливають на організацію ПрАТ «ТерА»**

Фактор	Характеристика впливу	Обґрунтування висновку
1	2	3
Економічний	негативно	У зв'язку з економічною кризою зріс рівень

фактор		інфляції та знизився рівень купівельної спроможності населення, що привело до значного зниження рівня попиту на продукцію підприємства.
--------	--	---

*Продовження таблиці 2.4*

1	2	3
Політичний фактор	негативно	Політична нестабільність та постійна зміна законодавства чинять негативний вплив на діяльність підприємства. Законодавство України все ще знаходиться на стадії формування і тому існує невизначеність щодо того, наскільки даний процес може забезпечити економічну активність в країні необхідною законодавчою підтримкою, не обтяжуючи її зайвою законодавчою регуляцією.
Демографічний фактор	негативно	Сучасний демографічний стан країни характеризується негативною тенденцією, внаслідок чого, відповідно зменшується кількість споживачів продукції фабрики. Крім того, масова еміграція населення за кордон негативно позначається на можливості набору висококваліфікованої та невибагливої робочої сили
Науково-технічний фактор	позитивно	На сьогоднішній день в кондитерській галузі розроблені нові технології виробництва карамелі, шоколадних цукерок та вафель. Ці технології є енергозберігаючими та потребують незначних затрат людської праці, вони максимально комп'ютеризовані та автоматизовані.
Природний фактор	позитивно	Природно-екологічне середовище несе в цілому позитивний вплив на діяльність організації: доступ до місцевих аграрних ресурсів, відносно низькі витрати на транспортування сировини (крім какао)
Соціально-культурний фактор	позитивно	Більшість населення прихильна споживати кондитерські вироби даного підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

У процесі аналізованих результатів можна скласти групи можливостей і загроз, які у майбутньому можуть відобразитись на діяльність організації. Дані наведемо у таблиці 2.5.

*Таблиця 2.5*

**Зовнішні можливості і загрози кондитерської фабрики ПрАТ «ТерА»**

Групи	Можливості	Загрози
Економічні	Можливе економічне піднесення країни, а саме:	Ризик можливої нової конкуренції Приріст збуту на товари-змінники.

	- лояльність інвестиційної та кредитної сфери; - можливість розвитку фондових та інших ринків.	Приріст темпів інфляції.
Політичні та законодавчі	Соціально-політична збалансованість. Стабільне законодавство	Збільшення податкового відсотка. Несприятлива урядова політика

*Продовження таблиці 2.5.*

1	2	3
Науково-технічні	Новітність інформаційних технологій	Пришвидшення різних технологічних та наукових проривів з боку зарубіжних країн, що обезцінюють наявність вітчизняного продукту.
Вплив природного середовища	Дієва політика виробництва екологічної продукції. Слідкування стану викидів виробничих відходів.	Вплив поганого екологічного стану
Соціальні	Підвищення культурно-освітнього рівня населення	Погіршення демографічної ситуації регіону

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

В процесі реалізації продукції на ринку даного сегменту в Україні впливають ряд таких чинників як: правові, технологічні, економічні фактори та можливість наявності нових конкурентів або ж посилення тиску від конкурентів лідерів. На фактори конкуренції та технологічності організація може прямо впливати та зростати шляхом мотивації бути лідером на ринку який охоплює, а економічні та правові, можуть як позитивно так і негативно впливати на сферу діяльності, процес виготовлення продукції, податкового натиску або ж інфляційних процесів, що загалом може змінити навіть сферу діяльності організації або ж припинення її діяльності.

Тому, організації варто зауважувати на проявив впливу зовнішнього середовища та бути гнучкішим до нинішніх вимог та стандартів.

## **2.2. Діагностика системи управління на різних етапах життєвого циклу ПрАТ «ТерА»**

Досліджуючи різні етапи діяльності підприємства необхідно відмітити наявність різноманітної структури управління, яка модифіковувалася.

Зокрема, на етапі формування та розвитку підприємство ПрАТ «ТерА» мало наступну організаційну структуру, котру представлено на рис. 2.1.

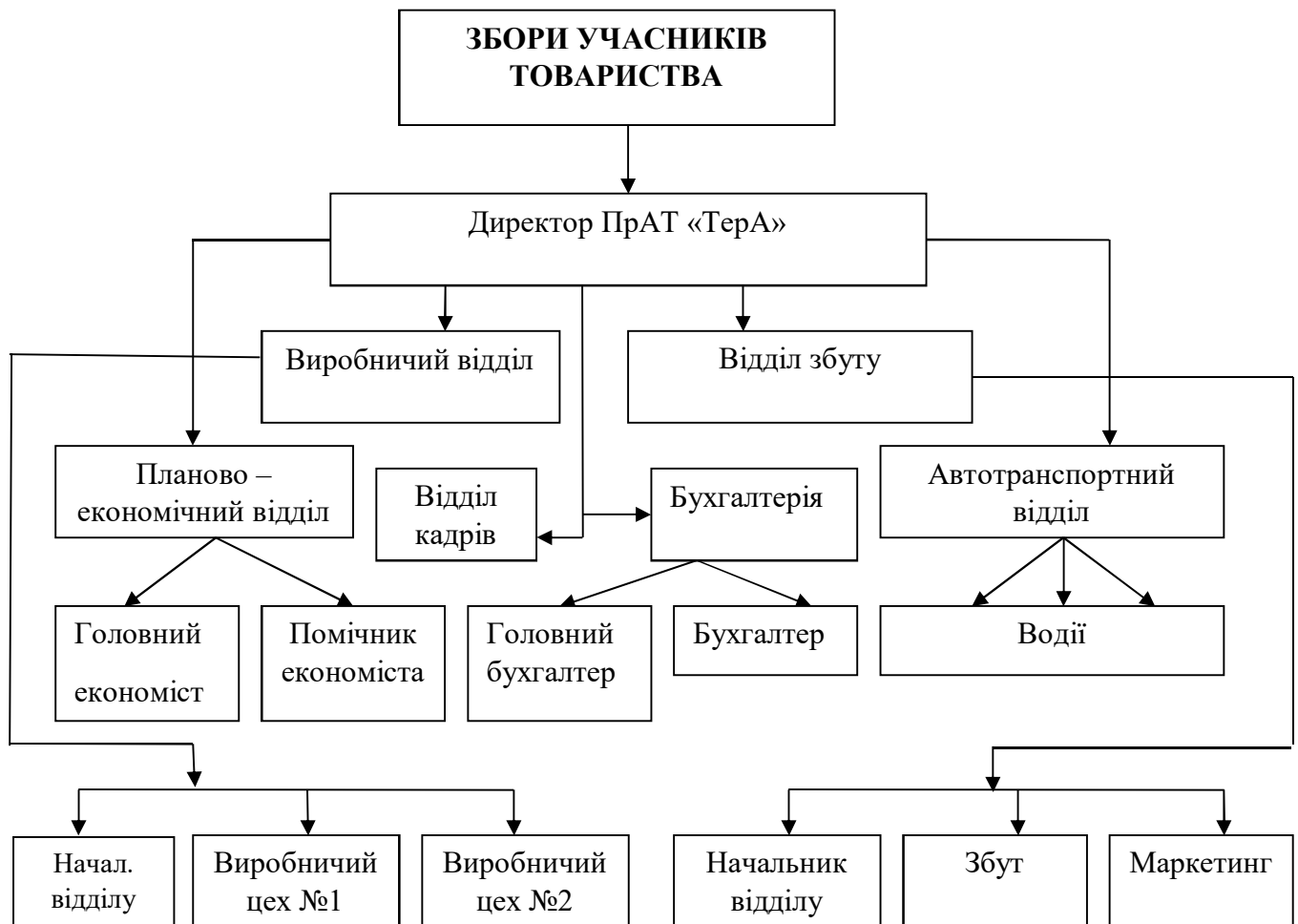


Рис 2.1. Організаційна структура підприємства ПрАТ «ТерА» (етап започаткування та розвитку)

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Отже, як бачимо із рис. 2.1. підприємство очолювали учасники товариства, які мали певний пай в частці підприємства, вони ж призначали виконавчого директора підприємства ПрАТ «ТерА».

Директор підприємства має досить великі повноваження, він призначає і звільняє начальників відділів, в його повноваження входить визначати напрямки розвитку підприємства, до його основних обов'язків слід було віднести забезпечення ефективності господарської діяльності, формування професійного штату працівників підприємства, забезпечувати підприємство

новітніми засобами і технологіями. На ПрАТ «ТерА» існують такі відділи: відділ збуту, виробничий відділ, відділ кадрів, планово-економічний відділ, автотранспортний відділ і бухгалтерія.

Відділ кадрів забезпечує прийняття та оформлення на роботу працівників підприємства, слідкує за професійною підготовкою прийнятих кадрів, проводить атестації кадрів раз на рік. Очолює відділ головний менеджер із персоналу, в компетенцію якого входить проведення набору і професійної підготовки кадрів.

На підприємстві відділ бухгалтерії очолює головний бухгалтер, крім нього у відділі працює 2 бухгалтера, один із яких слідкує за складанням звітності, інший проводить нарахування і оформленням платіжок.

Головний бухгалтер відповідає за правильність оформлення звітності і вчасність її подання, а також за правильністю нарахування заробітної плати працівникам. Фінансова звітність на підприємстві включає складання балансу, звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів та інших звітів.

Також на підприємстві функціонує планово-економічний відділ, який безпосередньо контролює фінансову роботу, яка проводиться на підприємстві. В його компетенцію входить складання фінансових планів, здійснення фінансового аналізу і фінансового контролю у господарській діяльності підприємства ПрАТ «ТерА». Фінансові плани складаються головним економістом щоквартально і включають в себе обсяги реалізації продукції, а також обсяги автоперевезень за вказаний період. Фінансові плани узгоджується із директором підприємства при безпосередній участі головного бухгалтера підприємства.

В кінці року планово-економічним відділом здійснюється економічний аналіз господарської діяльності підприємства, зокрема фінансові результати підприємства за рік, оцінюється фінансовий стан підприємства в порівнянні із попередніми роками і відштовхуючись від показників формується фінансова стратегія підприємства на наступні періоди.

На сучасному етапі (етап зрілості) очолює підприємство генеральний директор товариства, який визначає особливості виробничо-господарської діяльності підприємства. Йому підпорядковуються такі відділи (рис. 2.2).

Генеральний директор та його заступник, які належать до вищого керівництва та здійснюють управління організацією, зокрема контролюють, координують та визначають всі цілі та стратегії діяльності організації.

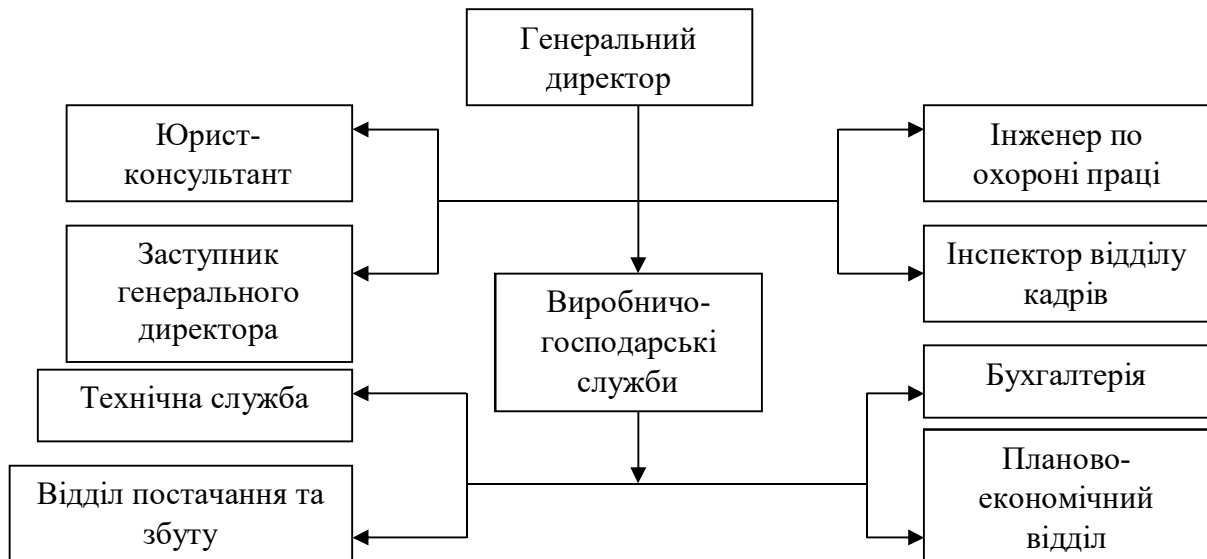


Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «ТерА» (етап зрілості)

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Отже, на даному етапі організаційна структура підприємства дещо спростилась, загалом дана зміна мала би в пріоритеті розгалузити підпорядкування та делегування персоналу.

Загальна кількість працівників в організації складає 334 чоловік. Особи, що працюють за сумісництвом - 2; 1 особа, яка працює неповний робочий день. В організації позаштатних працівників немає.

На підприємстві самоосвіта являється головним критерієм розвитку та кваліфікації всього персоналу. Дана кадрова політика забезпечує планове навчання працівників, які тільки поступили до виробничого процесу та підвищення кваліфікації наявного персоналу, також в організації діє система перенавчання при наявності бажання та можливостей самих працівників з попередньою згодою керівництва.

Середній вік працюючих на підприємстві складає 40,3 роки, а частка осіб пенсійного та перед пенсійного віку – 17,2% від загальної кількості персоналу.

Таблиця 2.6

**Дані щодо працівників ПрАТ «ТерА» станом на 01.01.2020 р.**

Сфера діяльності	Кількість, осіб	Середній вік, роки	Освіта	Стаж, роки	Оснащеність оргтехнікою робочого місця, %
Управління МТЗ	12	43	вища	18	69,0
Бухгалтерія	4	39	вища	14	97,0
Відділ збуту та постачання	18	32	вища	11	81,0
Технічна служба	9	38	вища	19	63,0
Виробничий відділ	7	44	вища	23	51,0
Виробнича лабораторія	3	35	вища	17	53,0
Планово-економічний відділ	6	31	вища	16	77,0
Виробництво	275	41	середня-спеціальна	25	-
Разом	334	х	х	х	х

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Аналізуючи структуру персоналу ПрАТ «ТерА», відмітимо, що протягом аналізованого періоду найбільшу частку персоналу складала нижня ланка, а саме у 2017 р. вона склала 50,82%, проте в наступних періодах вона дещо скоротилася, і в 2020 р. становила 47,46%. Проте, протилежна тенденція спостерігається з динамікою частки вищої та середньої ланок.

## Висновки до розділу 2

Загалом ефективність управління ПрАТ «ТерА» можна оцінити як задовільну. Робочі місця керівників оснащені сучасними засобами оргтехніки. Персонал має високу кваліфікацію, існує стабільність кадрів,

оперативність управління. Компетентність основної частини кадрів відповідає займанім ними посадам.

Проте, розглянувши організаційну структуру підприємства, ми стикнулися з таким вагомим її недоліком, як відсутність окремого маркетингового відділу.

Маркетингова та збутова діяльність являється доволі низькою та малоефективною на даному підприємстві, адже займається неї відділ збуту та постачання товарі. При необхідності наявний відділ бере на себе відповідальність за організацію реклами та маркетингового аналізу для підприємства.

Не маючи достатніх даних маркетингових досліджень про потребу на певні види продукції, підприємство робить їх по інерції, працюючи на склад. Знайшовши покупців, підприємство відвантажує продукцію, що, проте, не завжди оплачується.

Тому у процесі діяльності виникають проблеми щодо позанормового виробітку продукції, працюючи по інерції або ж по заказу попередніх замовлень з клієнтами. Дані дії призводить до негативних стабільних тенденцій зниження прибутковості та виробництва без подальшої реалізації, тому що дану продукцію не приймають і відповідно не оплачують.

Отже, в подальшому можна запропонувати такі дії вирішення та уникнення даної проблеми як: розширення збутової мережі підприємства шляхом відкриття магазину кондитерських виробів; реорганізація відділу постачання та відділу збуту; пошук дистриб'юторів у інших західних областях України.



### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ТЕРА»

У процесі проведення аналізу можна виокремити певний негативний чинник, який заключається в тому, що в організації відсутній окремий відділ збуту. Тому, на даному досліджуваному етапі виникли певні недоліки, а саме:

- недосконала система збутової мережі;
- відсутність дистриб'юторів у розрізі обласних центрів України;
- недосконала система менеджменту управління збутовою діяльністю.

На основі проведеного аналізу вважаємо за доцільне виокремити наявні проблеми управління у діяльності ПАТ «ТерА» (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1.*

### Характеристика та перелік проблем управління у ПрАТ «ТерА»

Призначення проблеми 1	Характеристика проблеми 2	Аналіз даних, які вказують на наявність проблеми 3
1. Відсутність відділу збуту	1.Період виникнення – постійно. 2. Сфера діяльності – внутрішнє середовище. 3. Керованість проблеми – внутрішнє втручання. 4. Вагомість для організації – високе.	Спостерігається високе завантаження складу, що призводить до малоефективного управління збутовою діяльністю
2. Відсутність експерта по дослідженню ринку	1. Період виникнення – період дослідження. 2. Сфера діяльності – внутрішнє середовище. 3. Керованість проблеми – внутрішнє втручання. 4. Вагомість для організації – вище середнього.	Організація недостатньо точно аналізує маркетингову стратегію підприємства, що призводить до приймання імпульсивних управлінських рішень та недостатньо аналізує потребу в продукції. Тому, часто зустрічається недостача або ж навпаки не реалізована продукція яка не оплачується.
3. Відсутність власних дистриб'юторів у інших областях	1. Період виникнення – період дослідження. 2. Сфера діяльності – внутрішнє середовище. 3. Керованість проблеми – внутрішнє втручання. 4. Вагомість для організації – вище середнього.	В організації є високий потенціал працювати в більших масштабах та реалізувати продукцію за межами регіону, що в результаті дасть збільшення прибутку та охоплення ширшого ринку реалізації власної продукції.

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3
4. Відсутність власних фірмових точок	1. Період виникнення – постійно. 2. Сфера діяльності – внутрішнє середовище. 3. Керованість проблеми – внутрішнє втручання. 4. Вагомість для організації – вище середнього.	Організація співпрацює з різними сітовими магазинами, які неконтрольовану ставлять націнку на продукцію, що в результаті впливає на цінову конкурентноздатність.

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

У процесі виявлення переліку зазначених проблем, які завдають труднощі в процесі діяльності ПрАТ «ТерА» на ринку, враховує сюди не тільки список наявних проблем але й побудови структури переліченого. Аналізуючи структуру проблем ми визначаємо її через ототожнення «причина-наслідок» та детальніше розглядаємо цю систему взаємозв'язків.

Отже, можемо проаналізувати дану структуру, яку представлено на рис. 3.1. та схематично побудувати графік проблем даної організації, що пов'язана з забезпеченням удосконалення системи збутової діяльності.



Рис. 3.1. Наявні проблеми збутової діяльності ПрАТ «ТерА»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Отже розуміємо, що в даній ситуації реорганізація відділу збуту є основною метою на даному етапі.

Встановлено, що система збуту немає незалежного структурного підрозділу в організації та тягне за собою ряд проблем та негативних наслідків, причиною яких являється недостатній контроль даної діяльності.

Аналізуючи наявні проблеми нами побудовано «дерево рішень», яке може забезпечити вирішення наявних проблем, які виникли в організації (рис. 3.2).



Рис. 3.2. «Дерево цілей» збутової діяльності ПрАТ «ТерА» та цілі удосконалення наявних проблем

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Аналізуючи дані цілі, можемо сформулювати етапи вирішення даних проблем, яке в результаті призведе до основної мети організації (рис. 3.3).

Приведений аналіз на рис. 3.3 дозволяє схематично зобразити три моделі у яких наведено мотиваційні, організаційні та ресурсні заходи, щодо вдосконалення системи збутової діяльності ПрАТ «ТерА».

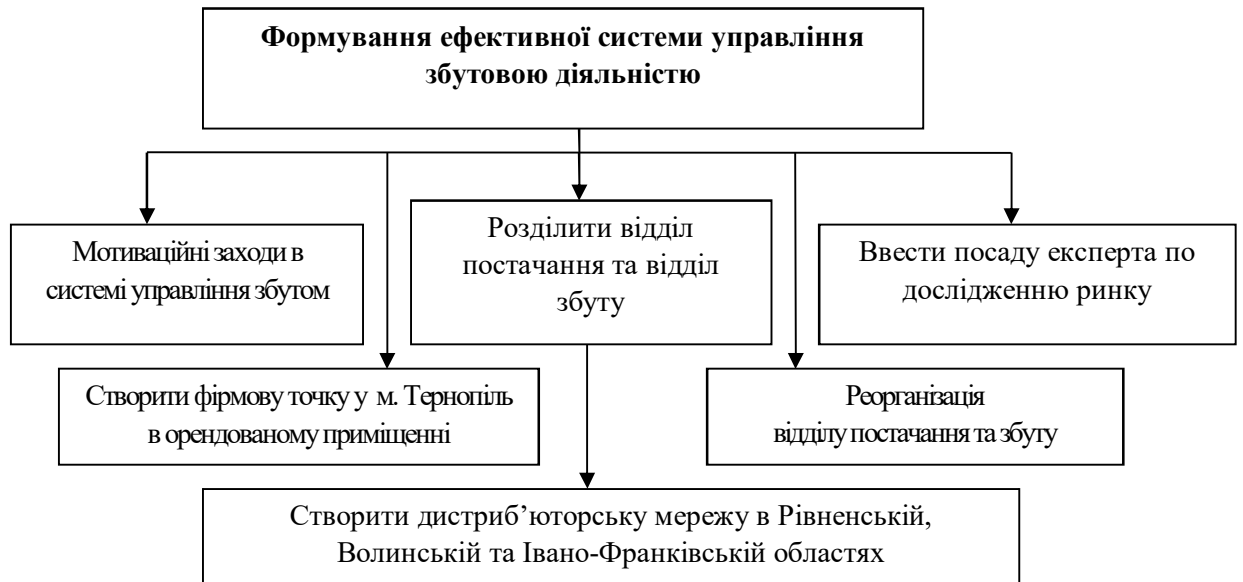


Рис. 3.3. «Дерево рішень» збутової діяльності організації ПрАТ «ТерА»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

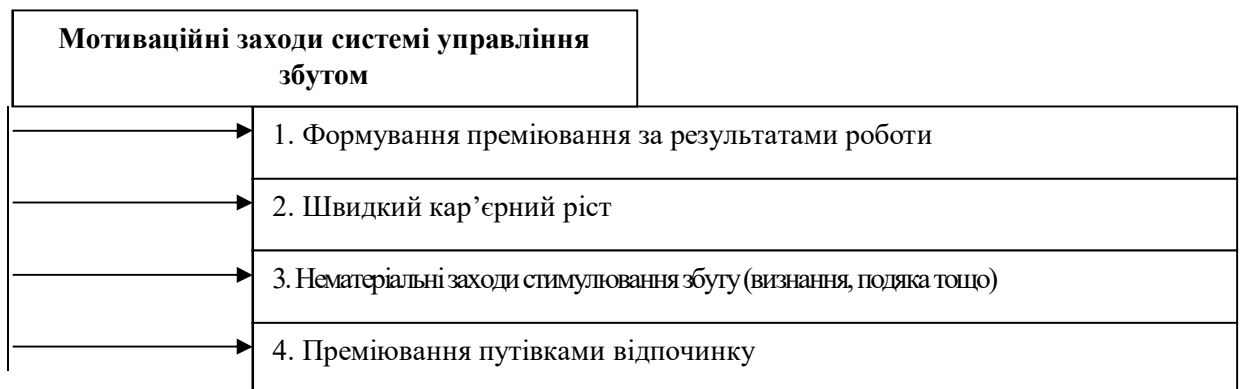


Рис.3.4. Мотиваційні заходи в системі управління збутом ПрАТ «ТерА»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

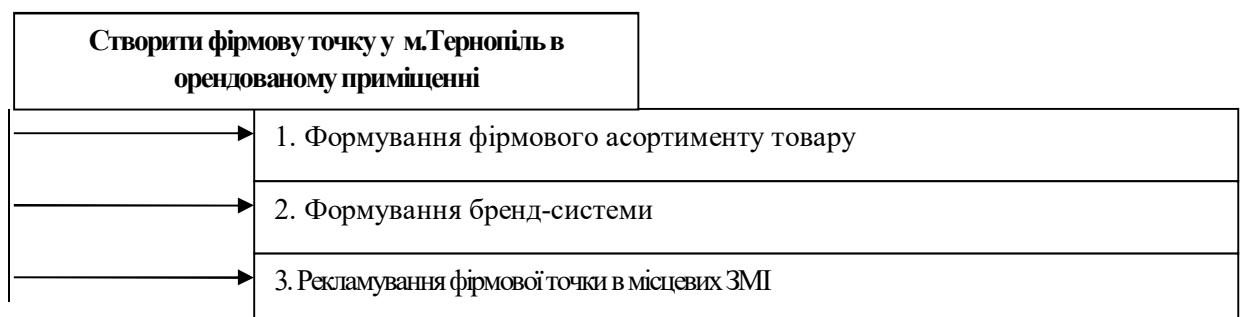


Рис.3.5. Створення фірмової точки підприємства ПрАТ «ТерА» у м. Тернополі в орендованому приміщенні

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

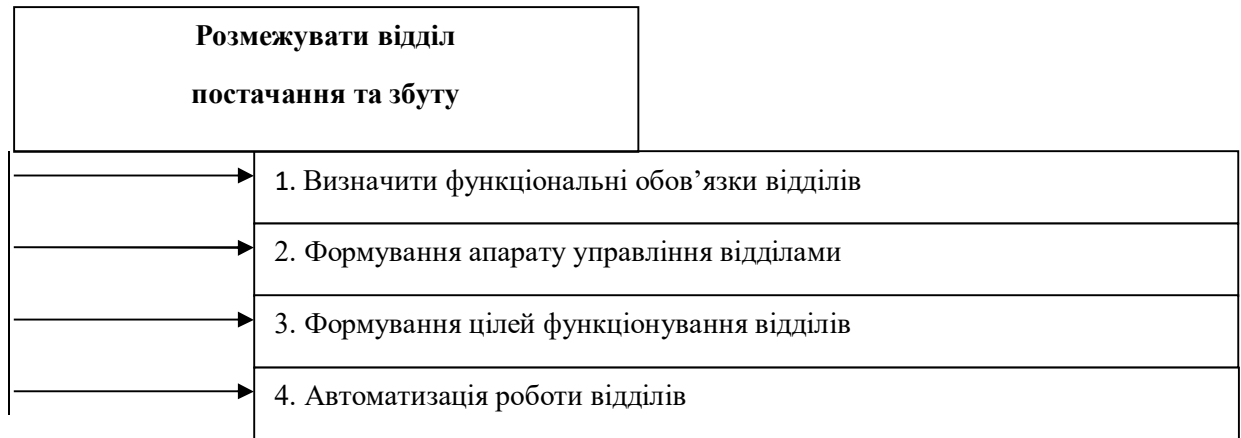


Рис.3.6. Розмежування відділів постачання та збуту у ПрАТ «Тера»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Для більш виваженої роботи по постачанню та збуту потрібно належним чином розділити дані функції та утворити окремі два відділи (рис. 3.7)



Рис. 3.7. Реорганізація системи управління збутом у ПрАТ «Тера»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Тому, керівництву ПрАТ «Тера» потрібно звернути увагу на рекламний відділ компанії, і основним фактором в даному випадку виступає позитивний імідж організації, який дозволить співпрацювати з сітовими магазинами, які реалізували б в подальшому продукцію фірми.

Основними кроками в даному випадку мають бути наступні:

- позиціонування організації як бренду якісної продукції, шляхом висвітлення та оприлюднення загальних даних в ЗМІ;

- створення різних акцій та пропозицій для магазинів оптовиків, які б змогли легко співпрацювати з організацією;
- звернути увагу на візуалізацію компанії як бренду, тобто сформувати особистий стиль організації, який в подальшому був би впізнаваний для громадськості.

Для менеджера по продажах залишаються такі обов'язки як:

- організація та просування продукції;
- пошук, обслуговування та консультація нових та наявних клієнтів;
- контроль за дебіторською заборгованістю;
- підпис договорів та організація комерційних пропозицій;
- підготовка та контроль постачання товару;
- збір необхідних платежів.

Також поряд з типовими вищесказаними завданням менеджер з продаж має підтримувати функції маркетингу та мерчандайзингу.

Обов'язками та функціями керівника відділу збуту – маркетолога будуть:

- формування та аналіз звітності, подальша робота з розробки планування показників за звітні періоди;
- стимулювання маркетингової та рекламної стратегії;
- аналіз фінансових ресурсів відділу;
- функція контролю у процесі управління відділом збуту;
- організаційна функція управління кадрами на даному відділі;
- формування різних показових рекламних ходів ( ярмарки, виступи, виставки);
- робота з клієнтами;
- контроль цінової політики на товар та коректива наявного асортименту для більш актуальної на ринку.

Щоб визначити попит на продукцію ПрАТ «ТерА» відділ збуту повинен:

- аналізувати ринок Тернопільської області у контексті попиту та пропозиції на кондитерські вироби;
- позиціонувати себе як надійний постачальник продукції для замовників та клієнтів;
- подальший контроль за збутовою діяльністю;
- обґрунтоване використання складських відділень організації, максимальна завантаженість виробничих потужностей.

В подальшому дана реорганізація дозволить підвищити ефективність збутової політики організації.

Проілюструвавши дані моделі рішень, складемо список перелічених заходів і робіт, що сприятимуть виконанню даних рішень. Даний перелік подій і робіт зобразимо в табл.3.2.

*Таблиця 3.2*

**Список переліку заходів і робіт організації ПрАТ «ТерА»**

№	Заходи	№ робіт	Перелік робіт	Етап. День.	К-ть осіб
0	План робіт прийнятий	0-1	Мотиваційні заходи системі управління збутом	0	0
		0-2	Створити фірмову точку у м.Тернопіль в орендованому приміщенні	0	0
		0-3	Розділити відділ постачання та збуту	0	0
1	Формування преміювання за результатами роботи	1-5	Створення системи преміювання	31	10
2	Нематеріальні заходи стимулювання збуту (визнання, подяка тощо)	1-2	Розробка заходів непрямого стимулювання персоналу відділу збуту	30	5
3	Формування фірмового асортименту товару	1-3		61	10
4	Формування бренд-системи	3-4	Розвиток системи брендингу	30	10
5	Рекламування фірмової точки в місцевих ЗМІ	5-9	Проведення рекламної кампанії у місцевих ЗМІ	1	2
6	Виокремлення обов'язків кадрового складу	2-6	Формування посадових інструкцій	5	5
7	Розподіл переліку робіт між кадровим складом	9-10	Визначення завдань та цілей перед кожним із працівників	6	10
8	Формування апарату управління відділами	7-8	Підбір якісного персоналу на відповідальні посади	5	4
9	Формування керівного персоналу	8-12	Розподіл завдань між керівниками відділів	4	6
10	Формування мети	11-13	Визначення головної мети	0	0

	функціонування відділів		функціонування відділу		
11	Формування цілей функціонування відділів	12-13	Виходячи із мети визначення проміжних та кінцевих цілей функціонування	0	0
12	Автоматизація роботи відділів	4-13	Підвищення інформатизації та комп'ютеризація відділів	0	0

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

На базі даної таблиці побудуємо мережевий графік, який зобразимо на рис. 3.8 для кращої наочності.

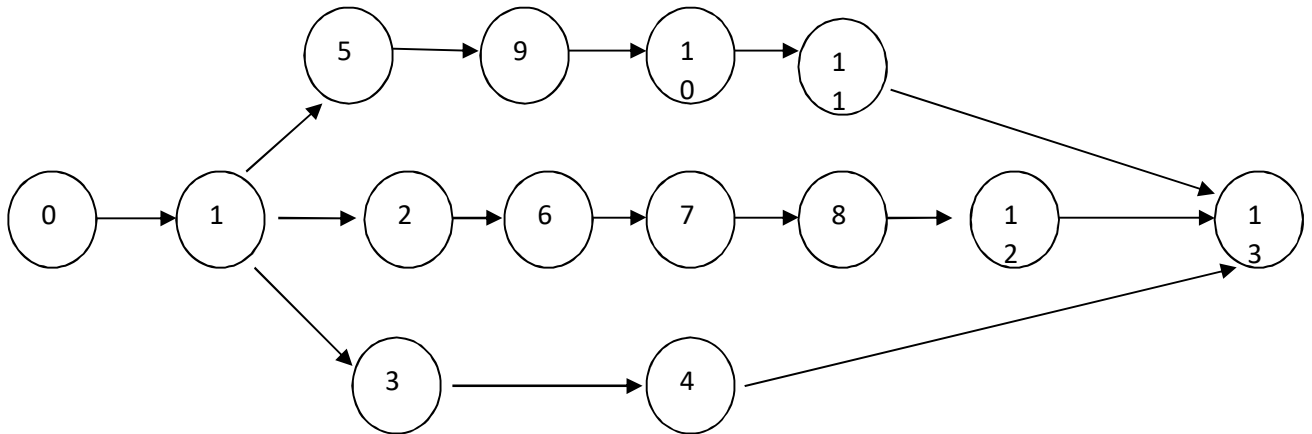


Рис. 3.8. Мережевий графік оптимізації системи управління ПрАТ «ТерА»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Даний мережевий графік показує послідовність тих робіт, які зазначені на наведених вище моделях рішень, а саме: модель створення мотивації персоналу управління збутом; модель створення фірмової точки; модель розподілу системи відділу збуту.

Кожна з даних моделей представляє окремі рішення, на основі яких і було побудовано мережевий графік відповідно і позначено послідовними.

Тому, як бачимо на рис. 3.8. критичним шляхом є шлях, що починається з 0 і пояснює дані процеси: 1) формування преміювання за результатами роботи; 2) нематеріальні заходи стимулювання збуту (визнання, подяка тощо); 6) організація завдань та робіт кадрового складу; 7) доручення завдань



між працівниками відділу; 8) формування апарату управління відділами; 12) автоматизація роботи відділів; 13) план робіт виконаний.

Таблиця 3.3

## Ресурсна програма організації ПрАТ «ТерА»

№	Перелік ресурсу	Наявність потреби коштів та осіб		Залучення капіталу	Відповідальність
		к-ть осіб.	Мат.вимір.		
1	Фінансові ресурси:				
	- Власні	-	120000	Постійні Одноразові	Спів. підпр. Спів. підпр.
	- Залучені	-	170000		
Разом по 1		-	290000	-	-
2	Матеріальні ресурси:				
	- ПК		10210	Одноразові	Спів.підпр.
	Трудові ресурси:	5 шт.	565	Одноразові	Спів.Контр.
	- Установа ПЗ				
	Фінансові ресурси:	1 ос.	12000	Постійні	Спів. підпр.
- Власні	500000		Одноразові	Спів. підпр.	
Разом по 2			522775		
3	Матеріальні ресурси:				
	- ПК	4 шт.	10210	Одноразові	Спів.підпр.
	Трудові ресурси:	2 ос.	1130	Одноразові	Спів.підпр.
	- Установа ПЗ				
Разом по 3			11340		

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Визначивши ресурсну програму можна зазначити, що ПрАТ «ТерА» необхідна велика кількість ресурсів, що зумовлюється в оновленні обладнання для кращої роботи, відповідно можна визначити календарний графік, що зобразимо у вигляді таблиці 3.4.

Отже як бачимо даний календарний план є дуже насиченим, адже для підприємства на даному етапі характерні дані роботи, бо це і є його рішеннями для покращення діяльності та створення ефективної та

злагодженої системи, що працює на всі 100% та сприяє розвитку і вдосконаленню ПрАТ «ТерА».

Таблиця 3.4

### Календарний план виконання заходів у ПрАТ «ТерА»

Перелік робіт	Старт вик. робіт	Завершення вик. робіт	Загальна к-ть дн.	Виконавці
1. Формування преміювання за результатами роботи	01.05.21	01.06.21	31	Керівник підрозділу
2. Формування фірмового асортименту товару	01.05.21	01.01.22	214	Менеджер із збуту
3. Формування бренд-системи	01.01.22	31.01.22	30	Бренд - менеджер
4. Рекламування фірмової точки в місцевих ЗМІ	01.02.22	01.03.22	28	Маркетолог
5. Обґрунтування загальних обов'язків робочого персоналу	01.02.22	01.03.22	28	Керівник підприємства
6. Формування мети та цілей функціонування відділів	01.02.22	01.03.22	28	Керівники відділів
7. Автоматизація роботи відділів	01.04.22	01.05.22	30	ІТ - менеджер
8. Аналіз ефективності роботи відділів	01.04.22	01.05.22	30	Керівники відділів

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Для обґрунтування ефективності представимо основні витрати по запропонованих в роботі проектах. Розрахунок ефективності витрат модернізації системи збуту включає крім постійних витрат також витрати на оплату праці, доплату до заробітної плати керівникам новоствореного відділу у розмірі 30 відсотків від загального обсягу зарплати.

Розрахунок витрат на реорганізацію діяльності відділу збуту підприємства ПрАТ «ТерА» представимо у табл. 3.5.

Відповідно, основними напрямками витрат стануть доплата до заробітної плати керівникам відділів у розмірі 20,6 тис. грн., зарплата експерта для здійснення дослідження ринку – 18 тис. грн., доплата до зарплати працівнику відділу реклами – 12,7 тис. грн.

Таблиця 3.5

**Визначення витрат на здійснення реорганізації відділу збуту  
ПрАТ «ТерА»**

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Доплата до зарплати керівників	20,8
Зарплата експерта для здійснення дослідження ринку	18
Доплата до зарплати працівнику відділу реклами	12,6
Зведені витрати	51,5
Плановий прибуток реорганізації відділу збуту	51,5

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Отже, загалом вся сума витрат налічує 51,5 тис.грн, при цьому планується повністю покрити дані витрати та отримати чистий прибуток у розмірі понесених витрат 51,5 тис. грн. З ціллю збільшити продуктивність дистрибуційної діяльності та забезпечити конкурентні переваги на локальному ринку рекомендується зробити фірмовий магазин продукції «ТерА».

Визначимо витрати та необхідні ресурси для створення фірмового магазину продукції «ТерА». Дані наведемо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Обсяг ресурсів, необхідних для створення фірмового магазину  
продажу продукції організації ПрАТ «ТерА»**

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Оренда магазину	27
Заробітна плата для продавців	92
Фірмовий одяг для продавців	5
Зовнішнє та внут. Оформлення	7,55

Закупка потрібного інвентарю	52,4
Податки	260
Собівартість товару	780
Транспортні витрати	243
Витрати на комунальні послуги	20,6
Загальні витрати	1487,76

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Дані табл. 3.6. засвідчують, що для організації роботи фірмового магазину організації ПрАТ «ТерА» потрібно обсяг витрат у 1487,76 тис. грн. Представлені витрати для реалізації проекту підприємство покриває частково власними коштами, котрі планує отримати шляхом перерозподілу коштів відділу збуту та оформлення кредиту в банку «Приват24».

Сплата заборгованості за кредитом відбуватиметься рівними частинами. Для цього здійснимо розрахунок прогнозних прибутків, які буде отримувати фірмовий кіоск та спроможність погасити банківський кредит (табл. 3.7).

*Таблиця 3.7*

**Програма виплати банківського кредиту  
ПрАТ «ТерА» на фінансування фірмового магазину**

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.
Дохід від реалізації продукції, тис. Грн	2300	3250	4500	5500	6750
Оплата зарплати, тис. Грн	95	93	104,4	125	135,5
Транспортні витрати, тис. Грн	227	247,5	385	495	632,5
Собівартість створення магазину, тис. грн.	1270	1350	2100	2700	3450
Податкові платежі, тис. грнн	400	450	700	900	1150
Комунальні витрати, тис. грн	20,5	21,8	21,9	23	32,1
Оренда магазину, тис. грн	28	27	27,5	27,7	28
Сплата проценту	84,85	84,85	84,85	84,85	84,85
Залишок боргу за кредитом, тис. грн	214,15	214,15	214,15	214,15	214,15
Прибуток, тис. грн	-39,5	761,7	862,2	930,3	1022,9

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Результати дослідження представлені у таблиці 3.7, засвідчують можливість погашення кредиту рівними частинами протягом періоду – п'яти

років. Тому, реалізація проекту дасть можливість починаючи уже із другого року діяльності отримувати чистий прибуток у розмірі 761,7 у плановому 2022 (план) році, 862,2 тис.грн у 2023 (план) році, 930,3 (план) тис.грн. у 2024 (план) році та 1022,9 тис.грн у 2025 (план) році. Відповідно окупність проекту становитиме 1,5 роки, коли підприємство отримає повноцінний прибуток.

При цьому, відкриття фірмового магазину організації ПрАТ «ТерА» окрім конкурентних переваг на локальному ринку, принесе і соціальний ефект від реалізації проекту, оскільки дозволить споживачами отримувати якісну продукцію ТМ «ТерА» за доступними цінами. В аспекті забезпечення розширення дистриб'юторської мережі пропонується підприємству ПрАТ «ТерА» реалізувати пошук каналів дистрибуції продукції ТМ «ТерА» у інших областях.

Для даного заходу передбачено ряд витрат пов'язані із налагодженням даних каналів збуту (табл. 3.8).

*Таблиця 3.8*

**Витрати підприємства ПрАТ «ТерА» для пошуку  
у інших областях дистриб'юторів**

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Оголошення в Інтернет та регіональних виданнях	2,15
Аналіз рекламних регіональних довідників	4
Витрати на переговори та укладення контрактів	3,5
Всього	9,15

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Таким чином, основними акцентами витрат на розширення дистриб'юторської мережі повинні стати оголошення в інтернеті та регіональних виданнях – 2,15 тис. грн., аналіз рекламних регіональних довідників – 4 тис. грн., витрати на переговори та укладення контрактів – 3,5 тис. грн.

В цілому для розширення збутової мережі підприємство планує забезпечити витрати у розмірі 9,15 тис. грн.

Визначимо отриманий прибуток в аспекті здійснення розширення дистриб'юторської мережі у інших регіонах, представивши результати дослідження у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Розрахунок витрат на розширення дистриб'юторської мережі  
ПрАТ «ТерА»**

Витрати на розширення	Сума, тис. грн.
Собівартість виробництва	800
Реалізація роботи складу	124
Транспортування готової продукції	132
Дохід від реалізації продукції	1260
Витрати пов'язані із розширенням збутової мережі	9,15
Сформований чистий прибуток	194,85

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Реалізація даних заходів стимулюватиме наявність чистого прибутку у розмірі 194,85 тис.грн. В цілому, реалізації даних заходів стимулюватиме зростання розміру доходів, розширення збутової діяльності та забезпечення чистого прибутку у розмірі:

$$\text{ЧП} = 51,5 - 39,5 + 761,7 + 862,2 + 930,3 + 1022,9 + 194,85 = 3783,95 \text{ тис. грн.}$$

Отже, для посилення своїх позицій на ринку, керівництву ПрАТ «ТерА» потрібно вжити таких заходів:

- вдосконалити відділ збуту для ефективного стимулювання маркетингових та збутових цілей. В організації виникла проблема у недосконалій маркетингові стратегії та вивчення ринку та смаків споживачів загалом, ігноруючи ці важливі показники конкурентоспроможність знизилась. Аналізуючи ці етапи можна більш досконаліше визначити маркетингові цілі та орієнтувати свої наявні ресурси в більш гнучку та чутливішу позицію на ринку;

- профінансувати та організувати відкриття фірмового магазину організації, який буде становити відповідну цінову політику та являється правильним джерелом інформації для споживачів. Також, становить додатковою точкою збуту реалізації продукції та підтвердження бренду та статусу виробництва;

- організація співпраці виробництва з іншими дистриб'юторами по західних областях України та укладання договорів з ними.

### **Висновки до 3 розділу**

Якщо підсумовуючи вищезазначені дослідження, то можна зробити такі висновки, що організація ПрАТ «ТерА» доволі довго функціонує на ринку та має прихильність у споживачів серед інших конкуруючих кондитерських виробників. Але, через відсутність окремого та самостійного відділу збуту організація несе за собою зайві нераціональні витрати, які в результаті призводять до заповільнення виробничого процесу та загалом ефективності діяльності підприємства.

Реорганізація відділу збуту та стимулювання маркетингової стратегії дозволить уникнути багатьох проблем, які на даному етапі життєвого циклу організації доволі явно впливають на неї, а саме: становлення збуту та маркетингу організації як окремого відділу, відкриття фірмового магазину; співпраця організації з іншими дистриб'ютерами.

## ВИСНОВКИ

Отже, життєвий цикл організації - це період, протягом якого організація проходить основні етапи свого функціонування. Життєвий цикл організації характеризується: послідовністю змін стадій життєвого циклу організації; унікальною метою та відповідно фінансово-господарськими й організаційними характеристиками на різних стадіях життєвого циклу; визначеною в часі послідовністю змін стадій життєвого циклу; тотожністю закінченому колу розвитку організації.

Кількість стадій життєвого циклу організації у працях різних дослідників коливається від чотирьох до восьми. У більшості науковців при етапуванні життєвого циклу підприємства присутні наступні 5 стадій: стадія зародження; стадія росту; стадія зрілості; стадія старіння; стадія ліквідації або відродження організації.

На першій стадії - стадія створення або народження організації визначається нечіткими цілями, високими творчими можливостями, початком формування стратегічного потенціалу підприємства.

Друга стадія розвитку передбачає наступні характеристики, а саме спостерігається прискореним зростання виробництва, отриманням прибутку в найближчій перспективі.

На третій стадії - стадія зрілості (здобуття успіху) визначається систематичним збалансованим зростанням обсягів виробництва, формуванням індивідуального іміджу фірми.

Четверта стадія - послаблення або старіння організації виокремлюється тим, що організація на ринку стикається із зниженням попиту та прибутковості в результаті зростання конкуренції.

На п'ятій стадії відродження або зникнення необхідно відмітити основну особливість - це значне зменшення обсягів виробництва, забезпеченням поживлення всіх функцій.

Об'єктом дослідження є публічне акціонерне товариство «ТерА», яке



має повну юридичну і господарську самостійність і є приватним товариством. Основні види діяльності підприємства: виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання; виробництво хліба та хлібобулочних виробів; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту. На сьогодні підприємство продовжує нарощувати виробництво продукції, розширює наявну мережу збуту. Головними пріоритетами в роботі фабрики є якість продукції.

На різних етапах життєвого циклу управлінська структура даного підприємства модифікувалася. На сучасному етапі керівництво підприємством здійснює генеральний директор ПрАТ «ТерА», який управляє всією виробничо-господарською діяльністю товариства. Йому безпосередньо підпорядковуються: заступник генерального директора, інженер по охороні праці, інспектор відділу кадрів, юрист-консультант. Загалом ефективність управління ПрАТ «ТерА» можна оцінити як задовільну. Робочі місця керівників оснащені сучасними засобами оргтехніки. Персонал має високу кваліфікацію, існує стабільність кадрів, оперативність управління.

Компетентність основної частини кадрів відповідає займаним ними посадам. Кадрова політика товариства передбачає планове навчання нових робітників безпосередньо на виробництві, перенавчання та підвищення кваліфікації персоналу в системі безпосереднього навчання кадрів, що постійно діє на підприємстві.

Товариство стабільно займає одне з лідируючих позицій на ринку західної України, проте за останні роки намітилася негативна тенденція до зниження виробничого потенціалу, обсягів реалізації продукції та спостерігається збитковість підприємства.

Фінансовий стан ПрАТ «ТерА» протягом 2016-2020 рр. можна вважати стабільним. У своїй діяльності товариство орієнтується на власні кошти та працює на повному госпрозрахунку. Для фінансування технічного переозброєння підприємства планується збільшити обсяги реалізації продукції, скоротити суми дебіторської та кредиторської заборгованості.

Протягом аналізованого періоду підприємство користувалося коротко-строковим кредитом банку.

Відсутність маркетингового відділу являється вагомим недоліком, який безпосередньо в подальшій діяльності має реорганізуватись для стабільної діяльності організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуллін Р. Нові підходи до управління підприємствами в Україні. Підприємництво, господарство і право. 2012.216 – 218с.
2. Ареф`єва О.В., Кондратюк О.І. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2008.С. 43-49.
3. Бернад І. А. Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку URL:.-<http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/dutp/20062/-txts/FILO-SOFIYA-/06biapsr.pdf>
4. Бланк І.О., Ситник Г.В. Управління фінансами підприємства: підручник Київ. нац. торг. екон. унї, 2006. 780с.
5. Блюмхардт О.В. Корпоративне управління та його модель для акціонерних товариств в Україні. Вісник Запорізького національного університету. 2013. С. 44 – 47.
6. Боранович Д. Б. Менеджмент.: Київ, 2000. 160с.
7. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб.: ЦУЛ, 2003. 532с.
8. Гавловська Н.І. Мотивація персоналу у системі інвестиційного менеджменту Вісник Хмельницького національного університету. 2010. С. 93–98.
9. Головацька С. Особливості та проблеми управління на всіх етапах життєвого циклу організації. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. Матеріали доповідей ІІ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю. Тернопіль. 28 травня 2021 р. С. 105-107
10. Даценко Г. В. Використання ефектів моделі життєвого циклу в розробці стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств Вісник Дніпропетровського університету. Сер. «Економіка». 2010. С. 96 – 101.
11. Деєва Н. Механізм функціонування приватних і публічних акціонерних товариств: відмінності і проблеми. Економічний аналіз. 2010. С. 257 – 261.

12. Домбровський В.С. Врахування фази життєвого циклу підприємства як чинника попередження його банкрутства Актуальні проблеми економіки. 2009. С. 113-120.
13. Домбровський В. С. Фаза життєвого циклу підприємства як важливе джерело інформації при попередженні криз. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2009. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/pprbsu/texts/2009\\_26/26\\_L07.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pprbsu/texts/2009_26/26_L07.pdf)
14. Дяків О.П. Островерхов В.М. Управління персоналом. Навч.-метод. Посіб. Тернопіль ЗУНУ 2018.
15. Заставнюк Л.І. Особливості організації процесу планування в системі менеджменту сучасних підприємств. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю. Тернопіль. 15 травня 2020 р. С. 66-68.
16. Іцхак Адізес. Управління життєвим циклом компанії URL:- <http://innovations.com.ua/uk/articles/4/22/523>.
17. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2019. С. 39-42.
18. Касьянова Н. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи Донецьк: СПД 2011. 374 с.
19. Качан П.К., Дяків О.П., Островерхов В.М., Прохоровська С.А., Слівінська С.М. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Навч.-метод. посіб.. Київ «Знання» 2011.
20. Квасніков В. П. Класи автоматизованих робочих місць у складі системи розподілення потоку інформації управлінської ієрархічної структури *Вісник Національного авіаційного університету*. 2011. С. 68-73.
21. Коваленко О. В. Концепція життєвого циклу підприємства та кризові

фактори. Бізнес-навігатор. 2010. URL: [http://nbuv.gov.ua/Portal/SocGum/Biznes/2010\\_1/2010/01/100104.pdf](http://nbuv.gov.ua/Portal/SocGum/Biznes/2010_1/2010/01/100104.pdf).

22. Коваленко О. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством. Економічний вісник Донбасу. – 2009.С. 140–143.

23. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О., Судук О.Ю. Основи менеджменту і маркетингу: навч. посіб. Рівне НУВГП, 2016. 291с.

24. Козаченко Г. О. Формування механізму стратегічного управління великими виробничо-фінансовими системами промисловості. *Ін-т економіки промисловості НАН України*. Донецьк, 1998.

25. Костирко Р. О. Комплексна оцінка вартості підприємства : монографія 2008. 278с.

26. Кохан М.О. Порівняльний аналіз основних концепцій життєвого циклу організації. *Молодіжний економічний дайджест*. 2014. С. 12-18 URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/med\\_2014\\_1\(1\)\\_\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/med_2014_1(1)__5.pdf).

27. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник К.: “Академвидав”, 2003. 416с.

28. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій К.: КНЕУ, 2001 580с.

29. Лукашова С. В. Життєвий цикл фірми: фактори і напрями впливу. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Логістика. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2011. С.191-196.

30. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015. С. 126 – 135.

31. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. *Проблеми економіки*. 2010. С.82-91.

32. Мільнер Б.З. Теорія організації: Посібник. 3-е вид., перероб. і доп. М.: ИНФРА-М, 2002. 558с.

33. Міночкіна О. М. Методика створення статистичних моделей життєвих циклів підприємства. *Проблеми науки*. 2005. С. 23–27.

34. Наливайченко С.П., Шагурова Ю.С. Життєвий цикл організації та його роль у розвитку підприємства. 2011. С. 51-54.
35. Офіційний сайт підприємства ПрАТ «ТерА». URL: <http://tera.ua/>.
36. Півень А.І. Сутність та стадії розвитку життєвого циклу підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки.* 2010. С. 207-210.
37. Поплавська Ж. В. Сутність життєвого циклу підприємства та фактори, що впливають на його формування. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2008. С 169-174.
38. Попов Р.А. Антикризове управління: Посіб., Львів. 2008. 480с.
39. Портер М. Стратегія конкуренції. Основи. 1998. –390с.
40. Примуш Ю.С. Аналіз методичних підходів до оцінки стадій життєвого циклу підприємства. *Економ. форум.* 2012. С. 270-276.
41. Ситник Л. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503с.
42. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент : підручник Т.О. Скрипко. К.: Знання, 2011. 423с.
43. Ткаченко А.М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. Київ 2013. С. 122-126.
44. Ткаченко А.М. Сучасний підхід до антикризового управління підприємством. *Видавництво Запорізької державної інженерної академії.* 2010. 277с.
45. Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: навч. посіб. Житомир : ЖІТІ, 2001. 300с.
46. Чайковська В. П. Життєвий цикл організації та його роль розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки. Київ. 2017. 99с.
47. Чорновіл І.А. Сутнісна характеристика кризи підприємства та причини її виникнення. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2011. С. 10-13.

48. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. К: КНЕУ, 1999. 383с.
49. Шкільняк М. М., Мельник А. Ф., Микитюк П. П. Вісник Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. С. 163-174.
50. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Крисько Ж. Л., Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : КРОК, 2017. 252с.
51. Штангрет А.М., Копилук О.І. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. К.: Знання, 2007. 335с.

**Міністерство освіти і науки України**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ГОЛОВАЦЬКА Софія Олексіївна**

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ  
ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітня програма – Менеджмент

Випускна кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «бакалавр»

Частина 2

**ДОДАТКИ**



## Додаток А

## Порівняльний аналіз моделей життєвого циклу підприємства

Автор	Модель	Зміст стадії	Стандартизова ні стадії
1	2	3	4
Л. Грейнер	5 стадій:		
	Креативність	Акцент на виробництві продукції; неформальна структура та комунікації	Народження
	Директивне керівництво	Функціональна структура; формалізовані правила та політики	Зростання
	Делегування	Децентралізація структури; делегування повноважень	Стабільність
	Координація	Довгострокове планування; формування продуктивних груп	
	Співпраця	Матрична структура,; командна праця; самодисципліна; проектне керування	
І. Адізес	10 стадій:		
	Доглядання	Зародження ідеї	Народження
	Дитинство	Орієнтація на дії; брак системи; одноосібне ухвалення рішень	
	Давай-давай	Зростання продажів; ринковий успіх; брак регулярного менеджменту	Зростання
	Юність	Делегування повноважень; зміна керівництва; переорієнтація цілей	
	Розквіт	Зростання продажів та прибутку; креативність, що розвивається та контролюється	Стабільність
	Пізній розквіт	Втрата креативності	
	Аристократизм	Зниження інтересу до завойовування нових ринків; акцент на минулих здобутках	Занепад
	Салем Сіті	Внутрішні конфлікти; криза менеджменту	
	Бюрократизація	Наявність великої кількості процедур та правил; відсутність почуття контролю у керівництва	
Смерть	Відсутність ресурсів для винагородження членів команди	Ліквідація	
Д. Ліппіт, В. Шмідт	3 стадії:		
	Народження	Особистий контроль; влада сконцентрована в руках однієї особи	Народження
	Юність	Командне ухвалення рішень; постановка завдань і цілей; акцент на досягненні стабільності	Зростання
	Зрілість	Акцент на адаптації; подальше зростання	Стабільність
Д. Міллер, П. Фрізен	5 стадій:		
	Народження	Створення продуктово-ринкової стратегії; високий рівень централізації; інвестиції	Народження
	Зростання	Функціональна структура; зниження централізації; швидке зростання; сегментація ринку	Зростання
	Зрілість	Консерватизм в ухваленні рішень; зниження інновацій	Стабільність

	Відродження	Дивізійна організаційна структура; зростання інновацій; диверсифікація товарів та послуг	Зростання
	Занепад	Консервативність в ухваленні рішень; зниження інновацій; зниження прибутку	Занепад
Д. Кац, Р. Канн	3 стадії:		
	Простій системи	Спроби кооперації, що базуються на загальних очікуваннях команди	Народження
	Стабільна організація	Координація та формалізація; створення структури; створення правил	Зростання
	Удосконалення структури	Формується система адаптації та інституалізації взаємовідносин	Стабільність
	7 стадій:		
Фламхольц	Нове підприємство	Визначення ринків та продуктів	Народження
	Експансія	Швидке зростання прибутку; пошук ресурсів; розвиток операційної системи	Зростання
	Професіоналізм	Перехід від підприємницького до професійного менеджменту; розвиток системи управління	Стабільність
	Консолідація	Розвиток корпоративної структури; інституалізація процесів; формалізація структури	
	Диверсифікація	Розвиток нових ринків та продуктів; диверсифікація	Зростання
	Інтеграція	Розвиток нової інфраструктури; розробка нової структури; розвиток операційної та управлінської системи	
	Занепад та оновлення	Оновлення організації на всіх рівнях організаційного розвитку	Занепад
Кімберлі	4 стадії:		
	Перша стадія	Упорядкованість ресурсів; формування ідеології	Народження
	Друга стадія	Наймання співробітників; здобуття підтримки від стратегічних клієнтів; дискретні рішення	Зростання
	Третя стадія	Формування організаційної ідентичності; висока особиста співучасть; дотримання організаційної місії	
	Четверта стадія	Формалізація структури; установлення правил та політики; стабільні відносини із зовнішнім середовищем	Стабільність
А. М. Штангрет, О. І. Копилюк	5 стадій:		
	Зародження	Зародження ідеї; дослідження ринку; формування первинної структури	Народження
	Становлення	Збільшення обсягу виробництва; розширення ринку збуту; нарощування потужностей; ускладнення організаційної структури	Зростання
	Призупинення темпів зростання	Зменшення темпів економічного зростання; невідповідність організаційної структури вимогам бізнес-середовища	Занепад
	Спад		
	Банкрутство та ліквідація	Банкрутство	Ліквідація

Л. Лігоненко	4 стадії:		
	Стадія підйому	Покращення кількісних та якісних ознак функціонування підприємства	Зростання
	Стадія гальмування розвитку	Відносна стабільність якісних та кількісних показників функціонування підприємства	Стабільність
	Стадія кризи	Погіршення кількісних та якісних показників функціонування підприємства	Занепад
	Стадія пожвавлення	Уповільнення падіння та поступове зростання показників	Зростання