

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту**

**на тему: «Управління організацією на різних стадіях її життєвого  
циклу»**

**(на прикладі ТОВ «Італавто Центр»)**

*Допущено до захисту  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ року*

Студента групи М 04-17  
факультету економіки і права  
освітньо-професійної програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
**Шаповалова Антона Олеговича**

*Завідувач кафедри  
менеджменту і маркетингу  
\_\_\_\_\_ Тарасюк М. В.  
(підпис)*

Науковий керівник:  
доктор економічних наук, професор  
*Тарасюк М.В.*

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

**ВСТУП**<sub>3</sub>

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ** Error! Bookmark not defined.

Error! Bookmark not defined.

Error! Bookmark not defined.

Error! Bookmark not defined.

**РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА «ІТАЛАВТО ЦЕНТР»**<sub>24</sub>

24

34

Error! Bookmark not defined.

**РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕТАПАМИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТОВ «ІТАЛАВТО ЦЕНТР»**<sub>49</sub>

49

Error! Bookmark not defined.

**ВИСНОВКИ**<sub>59</sub>

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**<sub>64</sub>

**ДОДАТКИ**

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Кожне підприємство проходить в своєму розвитку певні етапи . Перехід на новий етап супроводжується кризою, яка дає можливість рухатися далі.

Причому в кінці будь-якого етапу підприємство може виявитися нежиттєздатним або пережити період спаду, який або підніме його на новий рівень, або змусить піти з ринку. Саме тому важливо точно поставити діагноз того, що відбувається у підприємстві, зуміти відрізнити кризу зростання від проблем, що викликані економічним становищем в країні, конфліктами конкретних людей, приватними прорахунками в бізнесі.

Уникнути кризи неможливо, та й не потрібно, оскільки вона дає підприємству нові перспективи. Однак, пом'якшити гострі кути, зробити цей процес менш хворобливим і більш керованим дуже важливо. Кожен день створюється безліч нових підприємств, але далеко не всі підприємства здатні існувати нескінченно довго, і жодне не живе без змін. Так, підприємства, що не зуміли адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища – перестають існувати. У той же час підприємства, керівництво яких відрізняється гнучкістю, здатністю передбачати та адекватно реагувати на зовнішні зміни – процвітають.

Однак для ефективного управління підприємством недостатньо вміти прогнозувати події. Керівництву необхідно знати, на якій стадії свого розвитку знаходиться підприємство, щоб сконцентрувати зусилля на тих завданнях, які на цьому етапі необхідно вирішити в першу чергу.

Актуальність даної роботи обумовлена необхідністю керівників приділяти належну увагу теоретичним основам функціонування підприємства. Це важливо для того, щоб методи розвитку, що впроваджуються менеджерами, відповідали рівню природного розвитку підприємства. Використання графічних, візуальних моделей при

визначенні тенденцій розвитку підприємства, побудованих на основі теорії життєвого циклу, дозволяє з більшою часткою ймовірності прогнозувати внутрішні зміни, які очікують компанію.

Дане питання знайшло своє відображення у працях: І.Адізеса [1], І.А.Бланка, О.І. Гудзя, Т.В. Доненка, С.В. Корягіної [20], Е.І. Кушелевича, Б.З.Мільнера, Ж.В. Поплавської [30], С.Р. Філоновича, Н.В. Хмелькової та інших.

**Мета роботи** полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні і наданні практичних рекомендацій відносно управління підприємством на різних стадіях його життєвого циклу.

Поставлена мета обумовила наступні **завдання**, що вирішуються в дипломній роботі:

- розглянути сутність життєвого циклу підприємства;
- вивчити основні концепції життєвого циклу підприємства;
- дослідити сучасні підходи до управління підприємством на різних етапах життєвого циклу;
- розглянути організаційно-економічну характеристику ТОВ «Італавто Центр»;
- провести аналіз діяльності ТОВ «Італавто Центр» на ринку;
- оцінити ефективність діяльності підприємства на сучасному етапі життєвого циклу
- обґрунтувати шляхи вдосконалення управління ТОВ «Італавто Центр» з урахуванням етапу життєвого циклу;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес управління життєвим циклом підприємства ТОВ «Італавто Центр».

**Предметом дослідження** виступають теоретико-методичні підходи до управління життєвим циклом підприємства.

**Емпірична (експериментальна) база дослідження:** ТОВ «Італавто Центр», що зареєстроване за адресою: 04128 м.Київ (Святошинський район), вул. Академіка Туполева, 19.

**Методи дослідження.** Методологічною базою дослідження є методи аналізу, порівняння, систематизації та узагальнення.

**Практична значущість** роботи полягає у використанні етапів життєвого циклу з метою вдосконалення управління вітчизняними підприємствами.

**Інформаційна база.** Теоретичні дослідження проводились на базі вивчення та аналізу науково-літературних джерел та періодичних видань вітчизняних та зарубіжних авторів стосовно обраної тематики, а також Інтернет-видань. Для аналізу були використані річні звіти підприємства ТОВ «Італавто Центр».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

### 1.1. Сутність життєвого циклу підприємства

Теорія економічного циклу – це одна із найважливіших складових досліджень економічної динаміки. У економічній теорії циклічність розглядається як один із способів саморегулювання ринкової економіки. Циклічність економічного розвитку була предметом досліджень вже у період Древньої Греції, а першими її дослідниками були Аристотель та Платон. Термін «циклічність» як відображення історичного кругообігу виник в глибокій старовині і спочатку в основному був представлений в міфологічно-релігійній формі.

Проблема ж економічного циклу і необхідність теорії, що досліджує її, виникла в XVIII-XIX ст. в результаті вивчення питань криз. Широкий інтерес до питань вивчення циклічності і циклів, як таких, виник на рубежі XX ст.

У процесі дослідження питань циклічності можна виділити три основні етапи:

ранній – друга половина XIX ст. – період першого наукового осмислення існування феномена циклічності і, власне, першого наукового інтересу до даної проблематики;

другий етап (початок і середина XX ст.) – етап формування наукової теорії циклічності, перші спроби систематизувати статистичну інформацію, яка підтверджує циклічність всього народного господарства, виявлення закономірностей настання і протікання криз промислового виробництва на прикладах криз в європейських державах і вивчення причин кризової циклічності;

третій (сучасний етап) – з другої половини ХХ ст. – перенесення уваги з сутності циклічності в сторону антициклічної політики, критика теорії циклічності.

Пізні роботи в цій сфері економіки не дали значних результатів у визначенні характеру походження економічних циклів, тому ця проблема залишається відкритою і сьогодні.

Незважаючи на досить широкий інтерес до питань циклічності, самих дослідників даної проблематики можна розділити на дві відносно протилежні групи: ті, хто підтримують циклічність будови всієї світобудови і економіки зокрема, і ті, хто, власне кажучи, відкидають саму природу підпорядкованості всієї матерії циклічному типу розвитку. Представники першого напрямку розглядають сам цикл як невід'ємну від самої світобудови першооснову руху всього суцього, тобто апіорі існуючу форму розвитку або руху матерії (системи). Представники ж другого напрямку, навпаки, вважають, що цикли – це не суть і не основа існування матерії, а певна зміна, що відбувається внаслідок випадкового зовнішнього впливу. Такий погляд широко поширений серед представників сучасної західної неокласичної школи [14, с.80].

Економічний цикл – це регулярні коливання рівнів виробництва, зайнятості і доходу, що тривають зазвичай від двох до десяти років. Причинами цих коливань є: періодичне виснаження автономних інвестицій; ослаблення ефекту мультиплікації; коливання обсягів грошової маси; оновлення основного капіталу і т.д. Економічний розвиток завжди пов'язаний з порушенням рівноваги, з відхиленням від середніх показників економічної динаміки [13].

Цикл характеризується рядом параметрів, серед яких найбільш значущими є період циклу, фази і стадії циклу, розмах (амплітуда) коливань параметрів системи, асиметрія циклу, асинхронність коливань окремих індикаторів і т.п. Інтервал часу між початком і закінченням циклу

визначається як період циклу, протягом якого організаційна система проходить декілька фаз свого розвитку [5, с.35].

Цикл можна розділити на два періоди – спадний (падіння виробництва) і висхідний (зростання виробництва) (рис.1.1).

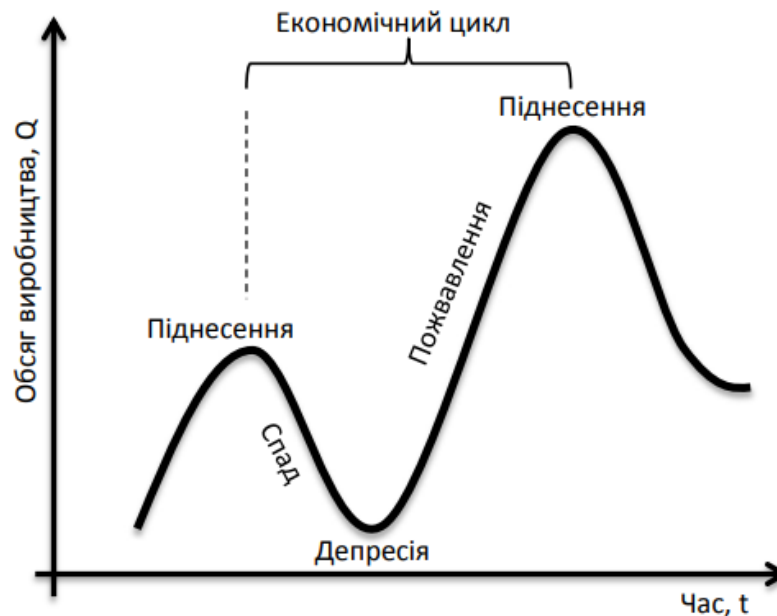


Рис.1.1. Періоди (фази) економічного циклу [14, с.81]

Оскільки економічні підйоми і спади, що становлять суть економічного циклу, грають ключову роль в коливаннях економічної активності, вчені називають такі цикли діловими. Реальний ВВП може відхилятися від номінального.

Науковці, що досліджували питання циклічності в економічних та інших суспільних процесах сформувавши досить різноманітні погляди на причини циклічних коливань (Додаток А).

Підприємство як об'єкт управління являє собою певну економічну систему [7]. Модель життєвих циклів це набір інструментів, які використовуються для опису процесу розвитку будь-якої економічної системи. За допомогою моделі життєвих циклів можна досліджувати окремі фактори, які впливають на ефективність роботи підприємства. Безліч видів життєвих циклів дає можливість аналізувати зміни, що стосуються управління організацією на всіх рівнях.



Управління розвитком підприємства з урахуванням життєвого циклу дає можливість виробляти напрямок необхідних перетворень, послідовно і цілеспрямовано проводити зміни.

Вивченню життєвого циклу підприємства приділяється велика увага в літературі. Питання життєвого циклу підприємства, його моделювання відбиваються в навчальних посібниках і монографіях з теорії організації, а також в спеціальних дослідженнях. Однак в даний час в економічних науках опис життєвих циклів носить переважно якісний характер, в практичній діяльності застосування моделі досить обмежене через недостатнє опрацювання окремих методологічних моментів.

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

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

Використовуючи теорію життєвого циклу, можна переконатися, що існують явні етапи, властиві розвитку будь-якої організації, і що переходи між етапами можливо передбачити. Етап розвитку організації в значній мірі впливає на її стратегічні цілі. Розуміння життєвого циклу допомагає керівництву визначити ті труднощі, які можуть виникнути у підприємства

на конкретному етапі його розвитку, а також знайти необхідні комбінації завдань, які успішно направляють його діяльність.

Поняття життєвого циклу організації було введено в науковий обіг Кеннетом Боулдінгом в 1950 році, і з того часу воно широко застосовується в соціальних дослідженнях [10, с. 48]. Варто зазначити, що кожен автор, який досліджував чи досліджує теорію життєвого циклу підприємства дещо по-своєму трактує об'єкт дослідження. Тому для означення поняття життєвого циклу підприємства та конкретизації розуміння зазначеної категорії було узагальнено підходи різних авторів до визначення сутності поняття «життєвий цикл підприємства (організації)» (табл. 1.1).

І.О. Кузнецова, І.А. Сокурєнко [8, с. 181] пропонують виділяти три основні підходи до визначення сутності поняття «життєвий цикл підприємства»: як сукупності стадій, етапів діяльності; як період часу та як послідовність змін. На основі даних положень і здійснено узагальнення в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

#### Визначення сутності поняття «життєвий цикл підприємства»

Автор	Визначення
В. А. Подсорін, І. А. Рахімянов а [11, с. 55]	«життєвий цикл підприємства» як сукупність стадій, етапів діяльності Сукупність стадій, які проходить організація за період свого функціонування.
А. Н. Бузни, Л. П. Трошин [3, с. 159]	Сукупність послідовних стадій розвитку, які проходить підприємство (організація, компанія) за період свого існування, зазвичай відображають криволінійною траєкторією, що починається від етапу зародження підприємства, потім піднімається через стадію його росту, розвитку, що переходить в стадію зрілості (стабілізації) і, нарешті, знижується на стадії спаду (падіння).
Н. О. Московчук, А. О. Климчук [9]	Сукупність етапів діяльності системи, що послідовно змінюють один одного, і кожний з яких характеризується певною метою діяльності і особливою формою організаційного механізму, що реалізує досягнення стратегічних та оперативних цілей

діяльності системи.

«життєвий цикл підприємства» як період часу

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| І. А. Бланк<br>[2, с. 83]    | Загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією тощо) |
| П. К. Власов<br>[14, с. 247] | Змістовний часовий зріз, що відображає структуру системних параметрів організації   |

«життєвий цикл підприємства» як послідовні зміни

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| Б. З. Мільнер<br>[2, с. 84]  | Передбачувані зміни з визначеною протягом часу послідовністю станів  |
| О. М. Згурська<br>[7, с. 54] | Процес передбачуваних змін у діяльності підприємства з визначеною послідовністю станів протягом певного часу |

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

Отже, життєвий цикл підприємства – це сукупність етапів, які проходить підприємство протягом свого існування: від виникнення (створення), через розвиток, застій, спад, після якого підприємство відроджується або припиняє існувати [9].

## **1.2. Основні концепції життєвого циклу підприємства**

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

Основне призначення теорії життєвого циклу підприємства полягає в поясненні процесу змін, що відбуваються в організації з плином часу.

Вченими розроблено і представлено досить велику кількість моделей такої теорії, однак до цього часу між різними дослідниками немає єдиної думки щодо кількості стадій і підходу до їх визначення. Для виділення специфічних рис циклічності розвитку підприємств доцільно проаналізувати загальноприйняті моделі життєвого циклу організації (Додаток Б).

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

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

Згідно із концепцією життєвого циклу товару, кожен товар проходить через етапи розроблення, впровадження на ринок, зростання, зрілості та спаду. Якщо ж підприємство є однопродуктним, тобто випускає лише один товар, то, однозначно, можна констатувати повну ідентичність життєвих циклів даного підприємства та цього товару. Однак, в умовах конкурентного середовища та швидких темпів розвитку науково-технічного прогресу, тривалість життєвого циклу будь-якого товару є

досить обмеженою. Тому, для зменшення залежності життєвого циклу підприємства від життєвого циклу товарів, що випускаються ним, а також мінімізації пов'язаних з цим ризиків, доцільно здійснювати диверсифікацію продуктового портфеля підприємства, поєднуючи виробництво товарів, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, постійно оновлюючи і розширюючи товарну номенклатуру [7, с. 182].

Життєвий цикл промислового підприємства, побудований з орієнтацією на обраний показник, можна представити на рис.1.2.

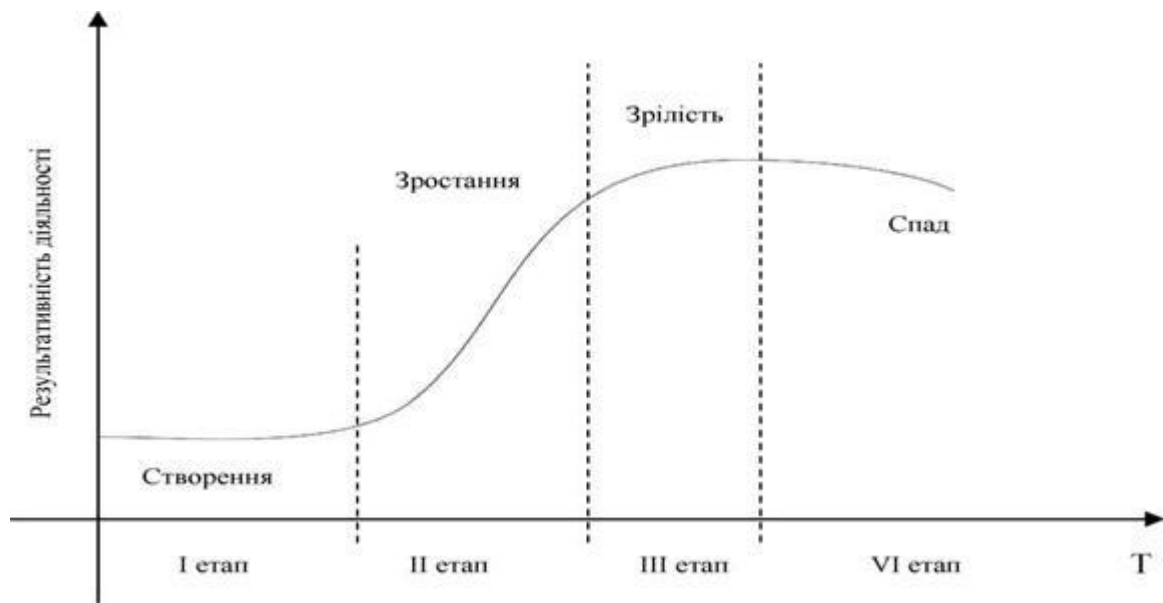


Рис.1.2. Життєвий цикл підприємства [6, с.999]

Варто сказати, що чинниками формування життєвого циклу підприємства є чинники макросистем та мікросистем середовища функціонування підприємства.

Існують різні підходи до опису та аналізу чинників макросередовища та мікросередовища, що впливають на життєвий цикл підприємства. Зокрема, Н.В. Родіонова, описуючи чинники, що обумовлюють циклічність розвитку підприємств, поділяє їх на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх чинників належать філософія підприємства, чинники, що впливають на виробництво та чинники, що впливають на обіг, а до

зовнішніх – соціальні, науково-технічні, економічні, природно-кліматичні та правові чинники [5].

Варто також виокремити підхід Г.П. Іванова, С.Г.Бєляєва та В.І.Кошкіна, які аналізують основні чинники виникнення кризових ситуацій та банкрутства підприємств.

На їх думку, до таких чинників макросередовища належать демографічні чинники, стан культури та рівень доходів населення, розвиток науки та техніки, фінансовий стан підприємств-боржників, рівень інфляції у державі, а також політична стабільність. Чинники мікросередовища, які впливають на виникнення кризових ситуацій та банкрутство підприємств, Г.П. Іванов, С.Г. Бєляєв та В.І. Кошкін, як і багато інших дослідників, поділяють на дві категорії:

- внутрішні (стратегія, мета та принципи підприємства, управлінський та виробничий потенціал, організація маркетингу та збуту, рівень витрат підприємств);

- зовнішні (конкурентоспроможність товару, взаємовідносини із споживачами, постачальниками та кредиторами).

Слід відзначити, що вплив окремих чинників може істотно відрізнятися між собою, залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває на цей момент підприємство [76, с.54].

Успіх діяльності підприємства залежить від ступеня погодженості різних стадій основних життєвих циклів. Ситуація на ринку міняється на кожній стадії життєвого циклу та вимагає відповідної зміни стратегії і тактики поведінки підприємства на ринку.

Для кожного підприємства стратегія є індивідуальною, оскільки при її розробці необхідно враховувати розвиток ринкової кон'юнктури конкретних товарів, спеціалізацію і можливість участі в конкурентній боротьбі, а також життєві цикли розвитку підприємства.

Згідно теорії І. Адізеса, яка заснована на базовому принципі, що організації, як живі організми, мають свій життєвий цикл, виділяють наступні етапи розвитку підприємства [1, с.34]:

- зародження (виникнення, створення);
- дитинство (становлення);
- стадія швидкого росту (розвиток);
- юність;
- пізній розквіт / спад;
- аристократизм;
- рання бюрократизація.

І. Адізес вважав, що на кожному етапі організаційного розвитку організацію очікує унікальний набір проблем.

Те, наскільки добре керівництво товариства справляється з ними, наскільки успішно здійснює зміни, необхідні для здорового переходу з етапу на етап, і визначає кінцевий успіх або невдачі цієї організації.

Застосування даної методики обумовлено її широким поширенням, великим досвідом автора методики в роботі з компаніями по всьому світу, а також доступністю і простотою у визначенні етапів життєвого циклу компанії.

Методика І. Адізеса передбачає відповіді на ряд ключових питань, отримавши які, компанія може з достовірністю визначити етап життєвого циклу, на якому вона знаходиться [1, с.67].

Далі детально слід розглянути всі етапи життєвого циклу організації.

#### 1. Етап зародження підприємства [16].

Воно ще не існує фізично, але ентузіазм і бізнес-ідея щодо його майбутнього вже виникли. У цей період відбувається більше обговорень, ніж робиться конкретних дій. Засновник закладає «теоретичний» фундамент майбутнього підприємства, він намагається «продати» ідею про його майбутній успіх.

Варто зазначити, що підприємство створюється засновниками (власниками) з метою отримання прибутку шляхом надання послуг, виробництва та продажу товарів або виконання певних функцій. Його організаційно-правову форму і функції керівництва визначають засновники виходячи зі своїх інтересів. На цьому етапі життєвого циклу пріоритетна мета організації – виживання, що для комерційних організацій забезпечується виходом на ринок; для некомерційної організації – освоєнням механізму і технології надання послуг або виконання функцій, визначених в установчих документах.

У цей період підприємство управляється, частіше за все, однією особою (в комерційній організації, як правило, власником).

## 2. Дитинство (Infancy) [16].

На даній стадії увага переміщається від ідей і можливостей до результатів виробництва – задоволення потреб, заради яких підприємство створювалося. Для нормальної життєдіяльності підприємства необхідний реальний бізнес-план, в якому був би проаналізований потік грошових коштів. Якщо на цьому етапі не буде відбуватися періодичного вливання грошових коштів, підприємство може загинути.

Зазначимо, що на даній стадії розвитку необхідно дотримуватися двох умов, щоб уникнути банкрутства. Одна з них – це забезпечення постійного припливу грошових коштів, а друга – відданість керівника ідеї побудови стійкої організації.

Також важливо сказати, що підприємство на етапі «дитинства» має такі особливості: воно не має структури і у нього невелика кількість зафіксованих норм і правил, отже, підприємство функціонує неузгоджено і тому стикається з високою ймовірністю швидкого переростання проблем в кризові ситуації, і таким чином управління ним зводиться до розв'язання криз, а значить, керівник, що тримає все в своїх руках, не хоче ділитися ні з ким своїми повноваженнями, і таким чином, відданість засновника



постійно піддається випробуванням і має вирішальне значення для виживання підприємства.

### 3. Стадія швидкого росту [16].

На даній стадії збут є функцією виробництва і реальних дій. Маркетинг вимагає розробки планів, надання інформації про їх ефективності на ринку і реагування на досягнуті результати шляхом відповідного корегування планових показників.

Підприємство ототожнює збут з успіхом і швидше просто використовує, ніж планує, сприятливі можливості. Таким чином, воно стимулюється сприятливими можливостями, а не стимулює їх. Менеджери реагують на зовнішнє середовище, а не планують його відповідно до своїх побажань.

Для підприємства на даному етапі більше – значить краще, тому рішення сконцентрувати увагу на тому, чого не слід робити, виявляється на даний момент не дуже популярним.

Орієнтація на активний маркетинг вимагає ідентифікації нових потреб клієнтів і розробки товарів і послуг для їх задоволення. На етапі швидкого зростання займатися цим дуже рано. Для того щоб підприємство змогло зберегти зароблений важкою працею капітал, воно повинне перейти від управління на основі інтуїції і від управління на основі цікавого положення до більш професійного менеджменту.

### 4. Юність (Adolescence) [16].

Відмінною рисою поведінки організації на цьому етапі є конфлікти і суперечності. Труднощі переходу визначаються необхідністю одночасного вирішення трьох завдань:

- освоєння делегування повноважень,
- зміна системи керівництва;
- зміщення цілей.

Таке підприємство легко впізнати за наступними характерними ознаками:

- суперечливості організаційних цілей;
- непослідовність систем матеріального і морального стимулювання.

Якщо систематизація адміністративної діяльності склалася успішно і керівництво інституціоналізувалося, підприємство рухається до наступного етапу розвитку – розквіту.

#### 5. Пізній Розквіт / Спад [16].

Підприємство у цій стадії – це підприємство, яке має почуття задоволення, а можливо, і почуття самовдоволення, протягом певного часу. Воно як і раніше міцне, але вже починає втрачати гнучкість.

Організація, що досягла цього етапу, неохоче йде на ризик. Обсяг збуту продовжує рости, але доходи від продажів нових товарів, яких не було, припустимо, три роки тому, скорочуються.

Досить часто нові продукти не є за своєю суттю інноваційними. Вони являють собою просте удосконалення існуючих продуктів.

Підприємство знає, що воно робить, куди воно йде і як досягти намічених цілей. Якщо підприємство не поповнюється новими силами, якщо воно втрачає заповзятливість, то організаційні ресурси перестають рости і, в кінцевому підсумку, організаційна життєздатність досягне певного рівня. Підприємство досягає нової стадії – стабілізації, яка є кінцем зростання і початком падіння.

#### 6. Аристократизм (Aristocracy) [16].

Для цієї стадії життєвого циклу організації характерні такі ознаки:

- зниження очікування зростання;
- проявлення малого інтересу до завоювання нових ринків, освоєння нових технологій і розширення меж;
- фокусування уваги на минулих досягненнях, а не на баченні майбутнього;
- мають місце невеликі інновації;
- організація володіє значними грошовими ресурсами.

Зменшення орієнтації на довгостроковий результат створює новий стиль організаційної поведінки, декларується все той же рівень прибутку, навіть при вже існуючому спаді рівня продажів.

Підприємство намагається зберегти той же рівень прибутку шляхом підвищення цін на свою продукцію, при цьому якість продукції може залишатися на колишньому рівні або починати знижуватися.

#### 7. Рання бюрократизація (Early bureaucracy) [16].

Для даної стадії типові риси організаційної поведінки такі:

- акцент робиться на тому, що викликає проблеми, а не на тому, що з цього приводу слід зробити;
- на підприємстві існує безліч конфліктів;
- увага зосереджується на внутрішніх взаємовідносинах.

Зазначимо, що на кожній стадії підприємство вдається до тих інструментів і тих функцій, які входять в загальну економічну стратегію підприємства і розроблені для даного етапу розвитку підприємства. Погляд на підприємство з точки зору стадій розвитку дозволяє більш точно ідентифікувати її основні цільові та стратегічні установки і орієнтації, характерні на кожному з етапів життєвого циклу. Більш того, виникає можливість визначити, в якій мірі вони адекватні внутрішній ситуації в організації.

Визначивши життєвий цикл підприємства, доцільно формувати таку стратегію, яка сприяла б максимально ефективній реалізації всіх наявних на підприємстві ресурсів і конкурентних переваг.

Отже, на кожному етапі життєвого циклу підприємства структурується певний набір елементів, який становить комплексну стратегію підприємства та вибір методів та інструментів управління ним. Основне завдання в даному випадку полягає в тому, щоб з максимальною точністю провести діагностику підприємства з метою виявлення рівня розвитку підприємства і етапу життєвого циклу, на якому підприємство знаходиться. Результати даної діагностики будуть тим базисом, на якому

доцільно далі (з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів) формувати основні засади управління життєвим циклом підприємства.

### **1.3. Сучасні підходи до управління підприємством на різних етапах життєвого циклу**

Кожна стадія життєвого циклу має свої відмінні характеристики: цілі розвитку;

обсяги продажу і темпи їх зміни;

тип організаційної структури;

ступінь централізації управління;

рівень економічного потенціалу і потреб в ресурсах розвитку, тощо.

Врахування специфіки стадій життєвого циклу організації дозволяє передбачити появу типових проблем розвитку, визначити пріоритетні компоненти стійкості розвитку підприємства, обґрунтувати механізми управління підприємством, що відповідають особливостям конкретної стадії [4, с. 999].

На кожній стадії розвитку існують свої ключові аспекти, на яких має бути зосереджена увага керівництва для досягнення і утримання позитивних фінансово-економічних характеристик. Дана відповідність стадій життєвого циклу і фінансово-економічних пріоритетів дає підстави для розробки системи фінансово-економічних показників і формування границь допустимих їх коливань в межах кожної стадії. Це викликано тим, що підтримувати стійке фінансове становище необхідно за рахунок контролю різних аспектів діяльності підприємства відповідно до стадій життєвого циклу. Основні фінансово-економічні показники, що вимагають посиленого контролю на кожній стадії життєвого циклу, зведені в табл.1.2.

Показники, які вимагають контролю на різних стадіях життєвого  
циклу підприємства [4]

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

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

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

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

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

Отже, розглянуті теоретичні положення дозволяють формувати базові основи для вироблення управлінських рішень на практиці. Аналіз

життєвого циклу враховується при стратегічному плануванні діяльності підприємства, зміні структури, а також самої системи управління.

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

Вірна оцінка керівництвом підприємства кожної стадії життєвого циклу забезпечує ефективну і стійку його діяльність.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА «ІТАЛАВТО ЦЕНТР»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Італавто Центр»

«Італавто» представляє всесвітньо відомий Італійський автомобільний концерн ФІАТ в Україні з 1998 р. За цей період мале підприємство декілька разів реорганізовувалось.

«Італавто Центр» засновано 21 травня 2009 року.

Засновник – приватний підприємець Олефір Сергій Миколайович.

Фактичне місце розташування: 04128 м.Київ (Святошинський район), вул. Академіка Туполева, 19.

Організаційно-правова форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю.

Форма власності: приватна.

ТОВ «Італавто Центр» має два структурні підрозділи:

- салон з продажу автомобілів та запчастин;
- станція технічного обслуговування автомобілів.

Малим підприємством ТОВ «Італавто Центр» була визначена наступна місія: досягнення максимальної задоволеності споживачів шляхом надання широкого вибору товарів і послуг високої якості в достатній кількості та асортименті.

Основним завданням господарської діяльності є збільшення обсягу продажу через розширення асортименту та поліпшення якості обслуговування, що в умовах сьогодення є надзвичайно актуальним.

Схема організаційної структури управління ТОВ «Італавто» наведена на рис.2.1.

Структура управління ТОВ «Італавто» відноситься до лінійно-функціональної.



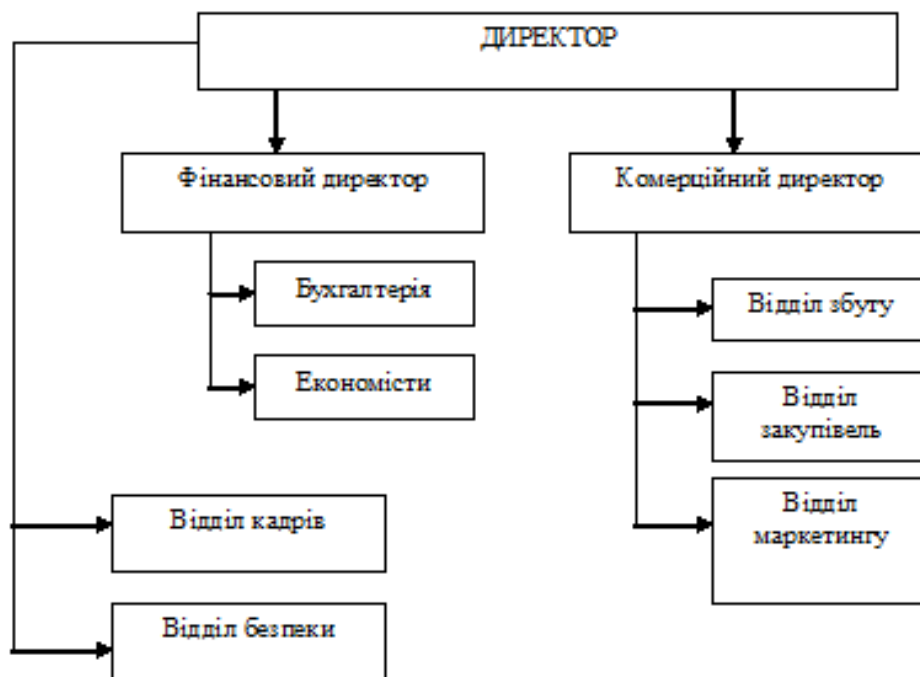


Рис.2.1. Схема організаційної структури управління ТОВ «Італавто»

Перевагами подібної структури є те, що в структурі складаються стійкі й надійні зв'язки, при цьому наявність функціональної спеціалізації апарату управління істотно підвищує ефективність прийнятих управлінських рішень; наявність чіткого розмежування повноважень забезпечує однозначність прийнятих рішень.

Для проведення аналізу ефективності діяльності ТОВ «Італавто Центр» використовуємо фінансову звітність за 2018-2020 роки (додатки В, Г, Д).

Аналіз фінансового стану ТОВ «Італавто Центр» проведемо в наступній послідовності:

- показники активів підприємства;
- показники пасивів підприємства;
- показники витрат господарської діяльності;
- показники фінансових результатів;
- показники майнового стану.

## 1. Проведемо аналіз балансу ТОВ «Італавто Центр» в табл.2.1.

Таблиця 2.1

**Показники активу балансу ТОВ «Італавто Центр» за 2018-2020 роки**

Активи	На кінець року, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2018 р	2019 р	2020 р	2020р від 2019р	2020р від 2018р	2020р від 2019р	2020р від 2018р
Основні засоби	9414	10395	7998	-2397	-1416	-23,06	-15,04
Всього необоротні активи	9414	10395	12801	2406	3387	23,15	35,98
Виробничі запаси	4290	2280	3222	942	-1068	41,32	-24,90
Дебіторська заборгованість за товарами	4785	4587	4629	42	-156	0,92	-3,26
Інша поточна дебіторська заборгованість	10998	7704	7098	-606	-3900	-7,87	-35,46
Грошові кошти	4356	3279	16287	13008	11931	396,71	273,90
Всього оборотні активи	24468	18543	36486	17943	12020	96,76	49,12
Вартість активів	33882	28938	49287	20349	15405	70,32	45,47

Залишкова вартість основних засобів становить на кінець 2020 року 7998 тис. грн., що на 2397 тис. грн. менше показника на кінець 2019 року (темپ приросту за цей період склав -23,06%), та на 1416 тис. грн. менше значення показника на кінець 2018 року (темп приросту за 2 роки становить -15,04%). На кінець 2020 року питома вага основних засобів в майні підприємства становить 16,23% ( $7998 / 49287 * 100$ ). Питома вага основних засобів за 2 останні роки зменшилась на 11,56%.

Загальна вартість необоротних активів склала на кінець 2020 року 12801 тис. грн., що на 2406 тис. грн. більше показника за 2019 рік (темп приросту необоротних активів за останній рік становить 23,15%), та на 3387 тис. грн. більше значення показника 2018 року (темп приросту за 2 роки становить 35,98%). На кінець 2020 року питома вага необоротних активів в загальній вартості майна ТОВ «Італавто Центр» становить

25,97% ( $12801 / 49287 * 100$ ). Питома вага необоротних активів за період з 2018 по 2020 роки зменшилась на 1,81%.

Варто також розглянути структуру та динаміку оборотних активів досліджуваного підприємства.

Виробничі запаси становлять на кінець 2020 року 3222 тис. грн., що на 942 тис. грн. більше показника попереднього року (темп приросту за останній рік становить 41,32%) та на 1068 тис. грн. менше значення показника за 2018 рік (темп приросту за 2 роки становить -24,90%). На кінець 2020 року питома вага виробничих запасів в активах ТОВ «Італавто Центр» становить 6,54% ( $3222 / 49287 * 100$ ). За два останні роки виробничі запаси зменшили свою питому вагу в активах на 6,12%.

Дебіторська заборгованість за товарами становить на кінець 2020 року 4629 тис. грн., що на 42 тис. грн. більше показника попереднього року (темп приросту за останній рік становить 0,92%) та на 156 тис. грн. менше значення показника за 2018 рік (темп приросту за 2 роки становить -3,26%). На кінець 2020 року питома вага дебіторської заборгованості за товарами в активах підприємства становить 9,39% ( $4629 / 49287 * 100$ ). Питома вага дебіторської заборгованості за товарами за 2 останні роки зменшилась на 4,73%.

Інша поточна дебіторська заборгованість становить на кінець 2020 року 7098 тис. грн., що на 606 тис. грн. менше показника попереднього року (темп приросту за останній рік становить -7,87%) та на 3900 тис. грн. менше значення показника за 2018 рік (темп приросту за 2 роки становить -35,46%). На кінець 2020 року питома вага іншої дебіторської заборгованості в активах ТОВ «Італавто Центр» становить 14,40% ( $7098 / 49287 * 100$ ). Питома вага іншої дебіторської заборгованості за 2 останні роки зменшилась на 18,06%.

Грошові кошти становлять на кінець 2020 року 16287 тис. грн., що на 13008 тис. грн. більше показника попереднього року (темп приросту за останній рік становить 396,71%) та на 11931 тис. грн. більше значення

показника за 2018 рік (темп приросту за 2 роки становить 273,90%). На кінець 2020 року питома вага грошових коштів в активах підприємства становить 33,05% ( $16287 / 49287 * 100$ ). Питома вага грошових коштів за 2 останні роки збільшилась на 20,19%.

Загальна вартість оборотних активів на кінець 2020 року становить 36486 тис. грн., що на 17943 тис. грн. більше показника на кінець 2019 року. Темп приросту оборотних коштів за останній рік становить 96,76%. У порівнянні із показником за 2018 рік, оборотні кошти збільшилися на 12020 тис. грн., а темп приросту склав 49,12%. На кінець 2020 року питома вага оборотних активів в активах підприємства становить 74,03% ( $36486 / 49287 * 100$ ). Питома вага оборотних активів за 2 останні роки збільшилась на 1,81%.

Загальна вартість майна ТОВ «Італавто Центр» становить на кінець 2020 року 49287 тис. грн., що на 20349 тис. грн. більше показника попереднього року (темп приросту за останній рік становить 70,32%) та на 15405 тис. грн. більше значення показника за 2018 року (темп приросту за 2 роки становить 45,47%).

## 2. Проаналізуємо пасиви досліджуваного підприємства в табл.2.2.

Таблиця 2.2

### Показники пасиву балансу ТОВ «Італавто Центр» за 2018-2020 роки

Джерела формування майна	На кінець року, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2018 р	2019р	2020р	2020р від 2019р	2020р від 2018р	2020р від 2019р	2020р від 2018р
Статутний капітал	1000 0	1000 0	1000 0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2064 8	1667 0	2267 3	6003	2025	36,01	9,81
Всього власний капітал	3064 8	2667 0	3267 3	6003	2025	22,51	6,61
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	234	1014	1476 3	13749	14529	1355,9 2	6208,9 7
Всього короткострокових зобов'язань	3234	2268	1661 4	14346	13380	632,54	413,73
Баланс	3388 2	2893 8	4928 7	20349	15405	70,32	45,47

*Джерело:* Складено на підставі фінансових звітів ТОВ «Італавто Центр»

Згідно даних табл.2.2 статутний капітал становить на кінець 2020 року 10000 тис. грн. За досліджуваний період значення показника не змінилося.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) становить на кінець 2020 року 22673 тис. грн. Це на 6003 тис. грн. більше показника на кінець 2019 року (темپ приросту за останній рік становить 36,01%). У порівнянні із показником за 2018 рік, нерозподілений прибуток (збиток) більший на 2025 тис. грн. На кінець 2020 року питома вага нерозподіленого прибутку в пасивах підприємства становить 46,00% ( $22673 / 49287 * 100$ ). Питома вага нерозподіленого прибутку за 2 останні роки зменшилась на 14,94%.

Загальна сума власного капіталу становить на кінець 2020 року 32673 тис. грн., що на 6003 тис. грн. більше показника попереднього року та на 2025 тис. грн. більше значення показника 2018 року (темپ приросту власного капіталу за 2 роки становить 6,61%). На кінець 2020 року питома вага власного капіталу в пасивах ТОВ «Італавто Центр» становить 66,29%. В порівнянні із 2018 роком, питома вага зменшилась на 24,16%.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги становлять на кінець 2020 року 14763 тис. грн., що на 13749 тис. грн. більше показника попереднього року (темп приросту за останній рік становить 1355,92%) та на 14529 тис. грн. більше значення показника на кінець 2018 року. На кінець 2020 року питома вага кредиторської заборгованості в пасивах підприємства становить 29,95%.

Поточні зобов'язання за розрахунками становлять на кінець 2020 року 1830 тис. грн., що на 591 тис. грн. більше показника попереднього року та на 1170 тис. грн. менше значення показника на кінець 2018 року. Питома вага поточних зобов'язань за розрахунками за 2 останні роки зменшилась на 5,14%.

Загальна сума короткострокових зобов'язань ТОВ «Італавто Центр» становить на кінець 2020 року 16614 тис. грн., що на 14346 тис. грн. більше показника на кінець 2019 року та на 13380 тис. грн. більше значення показника на кінець 2018 року. На кінець 2020 року питома вага короткострокових зобов'язань в пасивах підприємства становить 33,71% ( $16614 / 49287 * 100$ ). Питома вага короткострокових зобов'язань за 2 останні роки збільшилась на 24,16%.

3. Наступним етапом буде аналіз витрат досліджуваного підприємства (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Показники динаміки та структури витрат ТОВ «Італавто Центр» за 2018-2020 роки**

Види витрат, тис. грн.	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Питома вага у підсумку за рік, %		
	2018	2019	2020	2020 від 2019 рр.	2020 від 2018 рр.	2018	2019	2020
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4321 5	58797	8944 8	30651	46233	79,10	98,52	99,42
Інші операційні витрати	924	615	525	-90	-399	1,69	1,03	0,58
Всього витрати	5463 3	59678, 8	8997 3	30294,2	35340	x	x	x

*Джерело:* Складено на підставі фінансових звітів ТОВ «Італавто Центр»

Собівартість реалізації продукції в 2020 році становила 89448 тис. грн., що на 30651 тис. грн. більше значення 2019 року. Темп приросту за 2019-2020 роки склав 52,13% ( $((89448 - 58797) / 58797 * 100)$ ). У порівнянні із показником за 2018 рік собівартість реалізації продукції збільшилася на 46233 тис. грн., а темп приросту за цей період склав 106,98% ( $((89448 - 43215) / 43215 * 100)$ ). Питома вага собівартості реалізації у загальних витратах підприємства в 2020 році склала 99,42% ( $89448 / 89973 * 100$ ).

Інші операційні витрати в 2020 році склали 525 тис. грн., що на 90 тис. грн. менше значення 2019 року. Темп приросту за останній рік склав - 14,63%. У порівнянні із показником за 2018 рік інші операційні витрати зменшилися на 399 тис. грн. Питома вага інших операційних витрат у витратах підприємства в 2020 році склала 0,58%.

Загальна сума витрат в 2020 році склала 89973 тис. грн., що на 30294,20 тис. грн. більше значення 2019 року. Темп приросту за останній рік склав 50,76%. У порівнянні із показником за 2018 рік загальна сума витрат збільшилася на 35340 тис. грн., темп приросту витрат за 2 роки склав 64,69%.

4. Далі проаналізуємо формування прибутку та його динаміку (табл.2.4).

Таблиця 2.4

#### Формування прибутку ТОВ «Італавто Центр» за 2018-2020 роки

Показник	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2018 р	2019р	2020 р	2020 від 2019 рр.	2020 від 2018 рр.	2020 від 2019 рр.	2020 від 2018 рр.
Доходи	6508 5	64782	9597 6	31194	30891	48,15	47,46
Витрати	5463 3	59678,8 0	8997 3	30294,2 0	35340	50,76	64,69
Прибуток до оподаткування	1045 2	5103,20	6003	899,80	-4449	17,63	-42,57
Податок на прибуток	1971	1092	1080	-12	-891	-1,10	-45,21
Чистий прибуток	8481	4278	4923	645	-3558	15,08	-41,95

Джерело: Складено на підставі фінансових звітів ТОВ «Італавто Центр»

За даними табл.2.4 бачимо, що прибуток до оподаткування в 2020 році склав 6003 тис. грн., що на 899,80 тис. грн. більше значення 2019 року. Темп приросту прибутку до оподаткування за останній рік склав 17,63%. У порівнянні із показником за 2018 рік прибуток до оподаткування

зменшився на 4449 тис. грн. Податок на прибуток в 2020 році склав 1080 тис. грн., що на 12 тис. грн. менше значення 2019 року. Отже, чистий прибуток в 2020 році склав 4923 тис. грн., що на 645 тис. грн. більше значення 2019 року (рис.2.2).

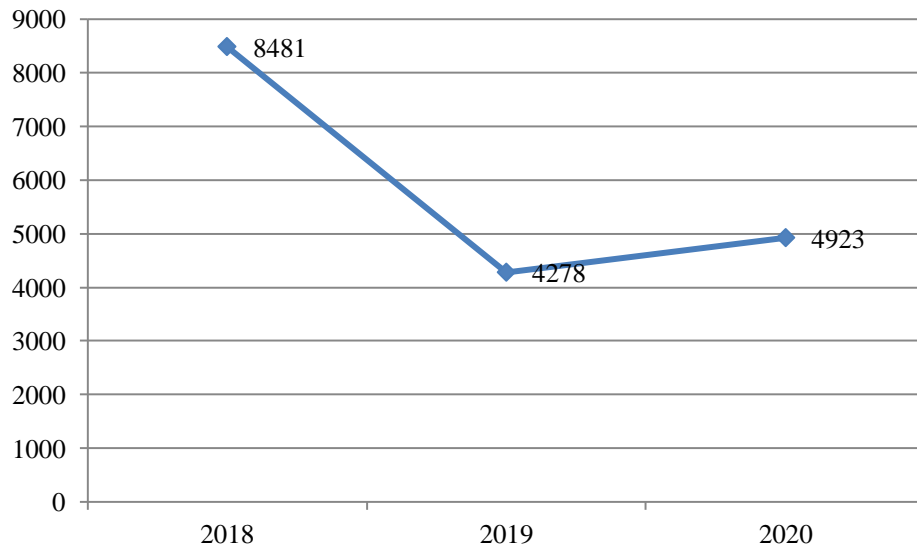


Рис.2.2. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Італавто Центр» за 2018-2020 роки одиниця виміру: тис грн

*Джерело:* Складено на підставі фінансових звітів ТОВ «Італавто Центр»

Темп приросту за останній рік склав 645 тис грн. У порівнянні із показником за 2018 рік чистий прибуток зменшився на 3558 тис. грн., а темп його приросту за 2 роки склав -41,95%.

##### 5. Показники майнового стану товариства зведемо в табл.2.5.

У 2020 р. вартість основних засобів виражена у первісній вартості складала 23922 тис. грн., тоді як у 2018 р. вона склала 21480 тис. грн., тобто вартість основних засобів збільшилась на 2442 тис. грн.

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує частку зношених основних засобів у загальній їх вартості і показує питому вагу вартості основних засобів, що вже перенесена на вироблену продукцію. Даний коефіцієнт збільшився на кінець 2020 року на 0,11 по відношенню до 2018 року, що свідчить про погіршення стану основних засобів товариства.

Коефіцієнт оновлення на кінець 2020 року збільшився на 0,08 у порівнянні з попереднім 2019 роком. Збільшення коефіцієнта оновлення



основних виробничих фондів - явище позитивне у поєднанні зі збільшенням фондівіддачі на 1,16 за останній рік.

Таблиця 2.5

**Показники майнового стану ТОВ «Італавто Центр» за 2018-2020 роки**

Показник	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±	
	2018 р	2019 р	2020 р	2020 від 2019 рр.	2020 від 2018 рр.
Первісна вартість основних засобів	2148 0	2148 0	2392 2	2442	2442
Знос основних засобів	1206 6	1352 7	1592 4	2397	3858
Надійшло за рік основних засобів	1030 0	5000	7320	2320	-2980
Вибуло за рік основних засобів	2119	2558	4200	1642	2081
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,56	0,63	0,67	0,04	0,11
Коефіцієнт оновлення	0,48	0,23	0,31	0,08	-0,17
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,16	0,12	0,20	0,08	0,04
Фондовіддача	3,71	2,85	4,01	1,16	0,30
Фондомісткість	0,27	0,35	0,25	-0,10	-0,02
Фондоозброєність	72,16	92,28	98,44	6,16	26,29

*Джерело:* Складено на підставі фінансових звітів ТОВ «Італавто Центр»

Позитивним у роботі ТОВ «Італавто Центр» є стан, коли обсяг основних виробничих фондів, які вибули у досліджуваному періоді, менший обсягу нововведених в експлуатацію цих фондів у цьому ж періоді.

Основними показниками, що характеризують ефективність використання основних засобів та забезпечення ними є фондівіддача, фондомісткість та фондоозброєність (рис.2.3).

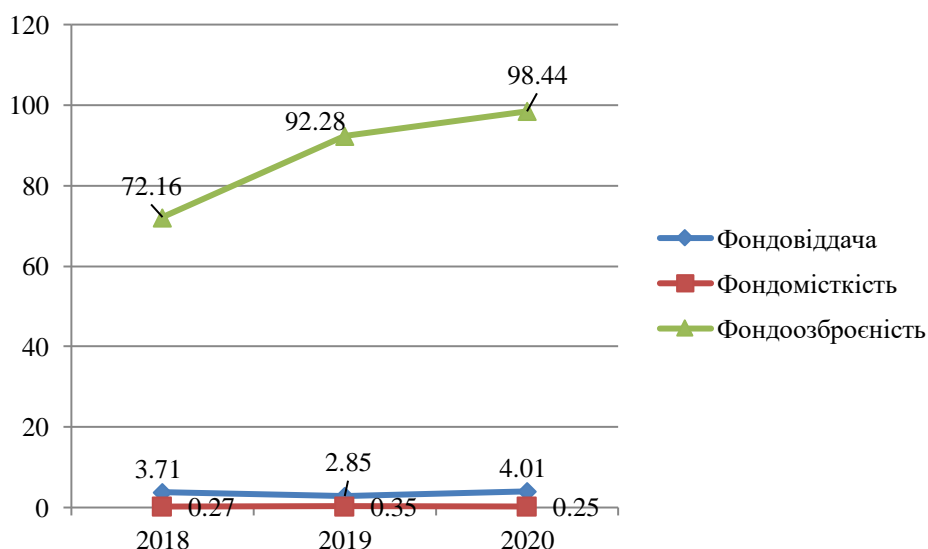


Рис.2.3. Динаміка фондівіддачі, фондомісткості та фондоозброєності ТОВ «Італавто Центр» за 2018-2020 роки

*Джерело:* Складено на підставі фінансових звітів ТОВ «Італавто Центр»

Показник фондівіддачі склав в році 2020 році 4,01. Темп приросту за останній рік становить 40,54%, що є позитивним фактором для досліджуваного підприємства.

Фондомісткість – показник, що є оберненим до фондівіддачі. В 2020 році він склав 0,25. Темп приросту показника за останній рік – 28,85%, а за – 2 останніх роки -7,52%.

Фондоозброєність становить в 2020 році 98,44 тис. грн. на одного працюючого. Даний показник у порівнянні із 2019 роком збільшився на 6,16 тис. грн., а у порівнянні із показником за 2018 рік збільшився на 26,29 тис. грн.

## 2.2. Аналіз діяльності ТОВ «Італавто Центр» на ринку

Станція технічного обслуговування підприємства пропонує споживачам повний спектр послуг, а саме:

- гарантійне та після гарантійне обслуговування автомобілів;
- послуги планового технічного обслуговування;
- комп'ютерна діагностика;

- послуги комп'ютерного стенду регулювання розвал-сходження коліс;

- проточка тормозних дисків;

- шиномонтаж і балансування коліс;

- комп'ютерний пост заправки і обслуговування кондиціонерів;

- передпродажна підготовка автомобіля;

- детейлінг салону автомобіля;

- установка додаткового обладнання;

- установка ГБО з повним пакетом документів для подальшої реєстрації;

- капітальний ремонт і ремонт окремих складових автомобіля.

Станція технічного обслуговування надає ще такі додаткові послуги:

- тонування вікон;

- декоративна і захисне оклеювання кузова;

- захисне оклеювання фар та лобового скла;

- антикорозійна обробка кузова.

ТОВ «Італавто Центр» надає послуги з продажу автомобілів марок FIAT and FIAT ProgeSSIONal. В салоні продажу є новинки модельного ряду FIAT і старі популярні автомобілі.

Підприємство пропонує споживачам широкий асортимент запасних частин для автомобілів FIAT, Alfa Romeo, Lancia, FIAT Professional.

В салоні можна придбати і таке додаткове обладнання:

- газобалонне обладнання;

- системи безпеки;

- сигналізацію з одностороннім і двостороннім зв'язком;

- охоронні комплекси;

- будь-які види магнітол;

- акустичні системи;

- радары для паркування;

- підігрів сидінь;

- устаткування для причепів;
- багажні бокси;
- автомобільні підлокотники;
- чохли для сидінь;
- килими для салону та багажника.

Табл.2.6 містить аналіз видів послуг ТОВ «Італавто Центр».

Таблиця 2.6

### Аналіз видів послуг ТОВ «Італавто Центр»

Основні види послуг	Конкурентні переваги	Недоліки
Капітальний ремонт автомобіля та окремих його складових	Ремонт якісний, на всі види робіт дається гарантія. Роботи проводяться швидко і сучасними інструментами.	Інколи документи на гарантійний ремонт видаються не зразу.
Продаж автомобілів марок FIAT and FIAT Professional та запчастин для них.	Дизайн автомобілів всесвітньо визнаний. Салон продажу європейського зразка. Автомобілі офіційно ввезені в Україну. Оплата на банківський рахунок без комісії, мінімум документів для оформлення. Професійні менеджери надають бездоганну консультацію про технічні можливості автомобіля .	
Послуги оренди автомобіля під час ремонту власного.	Дуже зручно, можна орендувати на одну годину, добу або кілька днів.	Клієнти орендують автомобілі не часто, бо ціни зависокі.

Аналізуючи стан надання послуг з ремонту, можна виділити такі основні причини вибрати для себе саме «Італавто Центр»

Робота націлена тільки на якісний ремонт. Скарги клієнтів відсутні.

Всі роботи проводяться максимально швидко. Тут економлять час клієнтів, враховуючи зайнятість сучасної людини. Робота побудована за новітніми технологіями.

Керівництво вибрало політику доступних цін. Діє гнучка система знижок для постійних приватних клієнтів і для підприємств з автомобільними парками.

Салон з продажу автомобілів обладнаний дуже сучасно. Клієнт може здійснити тест-драйв і відчутти задоволення, яке дарує автомобіль в русі.

Якщо клієнт відвідав салон з дитиною, то дитина знайде для себе заняття в дитячій кімнаті.

За підсумками 2019 року FIAT визначений таким, що купляється найчастіше. Це свідчить про ефективну роботу колективу «Італавто Центр».

Основні конкуренти ТОВ «Італавто Центру» (табл.2.7):

- «Універсал-Авто»;
- «Niko Diamant»;
- «Ніколь Моторс».

Таблиця 2.7

#### Основні конкуренти ТОВ «Італавто Центру»

Конкуренти та їх місцезнаходження	Вид послуг	Конкурентні переваги
«Універсал-Авто» м.Київ, вул. Академіка Туполева №19	Продаж та ремонт автомобілів марки FIAT	Продає різні марки машин
«Niko Diamant» Бориспільське шосе 13й кілометр	Продаж та ремонт автомобілів	Зручне місце розташування
«Ніколь Моторс» Київська область, с. Петропавлівська Борщагівка, вул Велика кільцева, № 2Б	Продаж та ремонт автомобілів	Гарний сервіс, красивий інтер'єр салону, зручне місце розташування.

Для максимально ефективної роботи організації на ринку обслуговування автомобілів, необхідний постійний моніторинг конкурентного оточення, з метою пошуку нових можливостей і потенційних загроз. Мета аналізу конкурентного середовища – збір інформації про основних конкурентів, на основі якої можливе прийняття рішень в області маркетингу, що стосуються збутової діяльності.

В першу чергу проведемо PEST-аналіз. PEST-аналіз – корисний інструмент розуміння ринку, позиції компанії, потенціалу і напрямки бізнесу. PEST-аналіз допомагає керівнику підприємства або аналітику побачити картину зовнішнього оточення підприємств, виділити найбільш важливі фактори. Ці фактори використовуються для визначення довгострокових можливостей організації в умовах прогнозованих збурень організаційного середовища.

Для проведення PEST-аналізу необхідно скласти перелік факторів, які можуть вплинути на продажі і прибуток ТОВ «Італавто Центр» в перспективі (3-5 років). Далі, розбити ці фактори на 4 групи: політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні.

Після того, як всі фактори, здатні вплинути на продажі і прибуток товариства, обрані, необхідно оцінити силу впливу кожного фактору. Сила впливу фактора оцінюється за шкалою від 1 до 3, де:

- вплив фактору малий (будь-яка зміна фактора практично не впливає на діяльність компанії);
- тільки незначна зміна фактору впливають на продажі і прибуток ТОВ «Італавто Центр»;
- вплив фактору високий (будь-які коливання викликають значущі зміни в продажах і прибутку компанії).

Після проведення оцінки впливу фактору слід оцінити ймовірність зміни фактору, де ймовірність коливань оцінюється по 5-ти бальній шкалі, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактору зовнішнього середовища, а 5 - максимальну ймовірність.

Наступним кроком розраховуємо реальну значимість кожного фактору.

Реальна значимість дозволяє оцінити, наскільки ТОВ «Італавто Центр» слід звернути увагу і контролювати фактор зміни зовнішнього середовища, і розраховується як ймовірність зміни фактору, зважена за силою впливу цього фактору на діяльність компанії.

Завершальним кроком аналізу є приведення всіх розрахунків в матричний вигляд, де всі фактори розміщуються в порядку убутання своєї важливості. Розглянемо аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Італавто Центр» в представленій табл.2.8.

Таблиця 2.8

**PEST-аналіз ТОВ «Італавто Центр»**

Політичні фактори				Економічні фактори			
	Вплив	Оцінка	Вага		Вплив	Оцінка	Вага
Посилення політичного лобі українських роздрібних мереж	3,0	3,8	0,22	Відхід з ринку дрібних роздрібних продавців	3,0	4,8	0,27
Посилення спроб з боку уряду регулювати ринок				Зміцнення конкурентів	4,0	5,0	0,38
Податкова система	4,0	4,2	0,32	Ріст інфляції	4,0	4,2	0,32
Трудове законодавство	3,0	2,8	0,16	Динаміка курсів валют	2,0	3,2	0,12
Соціальні фактори				Технологічні фактори			
Зниження реальних доходів населення	4,0	4,8	0,36	Поширення засобів автоматизації роздрібної торгівлі	3,0	4,2	0,24
Зниження реальних доходів середнього класу	5,0	4,6	0,43	Прогресивні технологічні прийоми обробки	3,0	4,8	0,27
Соціальна мобільність споживачів	3,0	3,4	0,19	Поява нових товарів	4,0	4,4	0,33
Зміна в смаку і перевагу клієнтів	3,0	2,8	0,16	Інформація та комунікація, вплив Інтернету	2,0	2,4	0,09
Загальна сума оцінок впливу	53,0						

Як видно з табл.2.8, найбільше значення мають сегменти економічних і соціальних факторів. Так як підприємство займається

торгівлею, економічні фактори мають найбільший вплив на діяльність компанії, через те, що доводиться постійно підлаштовуватися під найменші коливання ринку та коригувати свої поточні і стратегічні цілі.

Також важливу роль відіграє група соціальних факторів, так ТОВ «Італавто Центр» орієнтований на середній клас споживачів і прибуток компанії безпосередньо залежить від рівня доходу населення.

Рівень попиту різних споживачів відрізняється в силу того, що вони мають різні смакові переваги, бажання, потреби, мотивації придбання товарів. Величезний асортимент товарів і послуг, що реалізується різними категоріями магазинів, повинен відповідати потребам цільової аудиторії.

Інформація щодо основних споживачів послуг товариства згрупована в табл.2.9.

Таблиця 2.9

### Основні споживачі послуг ТОВ «Італавто Центр»

Назва споживачів	Вид робіт і послуг	Частка окремих споживачів в загальному обсязі
Приватні клієнти – власники автомобілів марки FIAT	Послуги з ремонту автомобілів, купівля автомобілів і запчастин	Приблизно 90 %
Торгівельна фірма 'ELIT'	Купівля автомобілів і запчастин	Приблизно 5-7%
Укрліфт	Купівля автомобілів, ремонтні послуги.	Приблизно 2-3%
Служба газу	Ремонтні послуги	Приблизно 1-2 %

Можна сказати, що основними споживачами послуг «Італавто Центру» є приватні клієнти, які мають автомобілі марки FIAT та ті, які їх купляють.

Періодично ремонтує машини свого автопарку та поповнює його новими фірма «ELIT» та Укрліфт, зрідка заїжджають машини Служби газу.

Таким чином, ТОВ «Італавто Центр» має свою купівельну аудиторію, яка формується під впливом різних факторів: доходу споживача, статі, віку та уподобань.



В рамках просування компанії також можливо оцінити сильні і слабкі напрямки роботи за критеріями, наведеними в табл.2.10.

Таблиця 2.10

### SWOT-аналіз ТОВ «Італавто Центр»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий перелік продукції 2. Наявність можливості спеціального виробництва 3. Цінова політика	1. Імідж 2. Відсутність великої бази клієнтів 3. Обмежені фінансові можливості
Можливості	Загрози
1. Збільшення попиту на продукцію 2. Поява нових постачальників 3. Розвиток регіональних ринків	1. Посилення конкуренції (злиття і ін.) 2. Підвищення вимог (закони) 3. Нерозвиненість ринку трудових ресурсів

На основі виділених складових SWOT-аналіз можливо сформувати наступні позиції:

1. Збільшення попиту на товар та послуги ТОВ «Італавто Центр» і конкурентоспроможність підвищується в рамках нових партнерських відносин та збільшення кількості постачальників.

2. Існують проблеми в розвитку комунікацій та PR. Необхідно використовувати нові і більш досконалі стратегії рекламування і PR (в тому числі івент-маркетинг, рекламу в мережі Інтернет).

3. Актуальною проблемною складовою є відсутність приросту постійних споживачів, які вважають за краще робити покупки в ТОВ «Італавто Центр» на противагу конкурентам

### 2.3. Оцінка ефективності діяльності підприємства на сучасному етапі життєвого циклу

В цьому розділі зроблений детальний аналіз виробничої та управлінської діяльності ТОВ «Італавто Центр», зокрема ефективність використання матеріальних ресурсів, а саме:

1. рентабельність активів ;
2. рентабельність власного та інвестованого капіталу ;
3. рентабельність продажу автомобілів та запчастин до них ;
4. рентабельність надання послуг з ремонту та обслуговування автомобілів марки FIAT.

Також проаналізовано ефективність використання основних фондів у формі фондівіддачі, фондомісткості та фондоозброєність, досліджено ефективність використання трудових ресурсів.

В результаті дослідження виробничої та управлінської діяльності малого підприємства можна стверджувати що дана організація знаходиться на етапі життєвого циклу за методикою І. Адізеса - «Аристократизм»

Етап життєвого циклу даної організації зображений на рис.2.4.



Рис.2.4. Этап життєвого циклу ТОВ «Італавто Центр»

Коли організація знаходиться на стадії «Аристократизм», її відмінними рисами є: гарне фінансове становище і сильні фінансові звіти; результати, перевершують очікування; слабкий інтерес до виходу на нові ринки, освоєння нових технологій і розширенню горизонтів; фокус на минулі досягнення, небажання дивитися в майбутнє; підозріле ставлення до змін; нагородження співробітників, які роблять тільки те, що їм говорять; інвестування величезних сум грошей не в розробку і дослідження, а в системи контролю, заохочення і інфраструктуру; увага зосереджена на тому, як все повинно працювати, а не на тому, що робиться; одноманітність, сталість і консервативність в одязі, інтер'єрі і поведінці співробітників; орієнтація тільки на незначні інновації; придбання інших продуктів або компаній для виробництва нових продуктів або для підвищення самої атмосфери підприємництва.

Довгострокові можливості вже не переслідуються, а фокус компанії починає носити короткостроковий характер. У більшості випадків цілі організації орієнтовані на фінансове зниження ризику.

Організація на стадії «Аристократизм» має ряд поведінкових проявів, що істотно відрізняються від попередніх стадій: манера одягатися, приміщення для нарад, зовнішній вигляд офісу, способи вирішення конфліктних ситуацій, принципи прийняття рішень.

Зауважимо, що проведені аналогії дозволять передбачити на наступному етапі ряд управлінських рішень для того, щоб не лише уникнути подальшого спаду, але і спробувати підвищити ефективність ТОВ «Італавто Центр».

На думку І. Адізеса, при «лікуванні» організацій, які досягли етапу «Аристократизм», ми можемо зіткнутися з труднощами, яких не зустрічали на інших етапах життєвого циклу. На даному етапі спостерігається дефіцит функції здійснення (Р) і підприємництва (Е), що вказує на короткостроковий і довгостроковий фокус на питанні «як?», а не на короткостроковий і довгостроковий фокус на питаннях «що?» і «чому?».

Послаблення ролі Р і Е на увазі зниження уваги до функції і підвищення значення форми. Ось чому в організаціях, які досягли етапу «Аристократизм», великого значення набувають ритуали.

Для того щоб вилікувати організацію-аристократа, необхідне введення функції підприємництва. Введення цієї функції можливо двома способами: хірургічним і терапевтичним.

Хірургічний спосіб має на увазі зміну керівництва, реструктуризацію і скорочення неефективних підрозділів. Цей метод є найбільш радикальним і тому – більш болючим для компанії.

Найчастіше при лікуванні організацій-аристократів застосовують терапевтичні методи, які включають в себе обговорення проблем та визначення місій компанії; пошук креативних людей з функцією Е всередині компанії; створення ініціативних груп з пошуку нових напрямків розвитку. Ці методи більш кращі, оскільки дозволяють зробити зміни м'якше, із залученням власних фахівців, які розуміють специфіку організації.

Ефективність діяльності підприємства розглядається як результативність управління підприємством.

На першому рівні оцінюються показники прибутковості — рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажу автомобілів та запчастин до них, та рентабельність надання послуг з ремонту та обслуговування автомобілів.

На другому рівні — показники фінансової стійкості та показники ефективності використання персоналу.

На сьогоднішній день “Італавто Центр” конкурентноспроможна прибуткова організація.

Чистий прибуток підприємства постійно зростає.

Якщо порівняти чистий прибуток за 2018 рік (307,6 тис. грн) і 2019 рік (623,5 тис. грн), то прибуток збільшився у 2 рази.

Якщо ж порівняти прибуток в 2020 році з 2019 роком, то чистий прибуток збільшився приблизно в 2,5 рази.

Зареєстрований пайовий капітал підприємства є сталим протягом 3 років, суттєво зростають оборотні активи підприємства, витрати підприємства протягом 3 років майже однакові, дебіторська заборгованість за надання послуг поступово знижується.

Якщо аналізувати внутрішнє середовище цього ТОВ, то воно, як і внутрішнє середовище кожного підприємства, складається з кількох підсистем, а саме:

Матеріально-технічної, яка забезпечує ефективність надання послуг,

- рух грошових коштів,
- розумне співвідношення витрат і доходів,
- економне використання ресурсів;

Соціально-психологічної, основою якої є робота з кадрами,

- підбір їх,
- навчання,
- перепідготовка,
- розстановка,
- планування кар'єри,
- забезпечення потрібних умов праці;

Маркетингової, яка вивчає ринок продажу і послуг,

удосконалює процес виконання роботи з надання послуг,

опікується рекламою та продажем автомобілів і запчастин до них;

інформаційно комунікативною, яка являє собою засоби, що забезпечують підприємство інформацією необхідною для успішної організації надання послуг та прийняття правильних управлінських рішень.

«Італавто Центр» тісно взаємодіє і з зовнішнім середовищем.

Ефективній взаємодії із зовнішнім середовищем підприємству сприяє зручне місце розташування. Територія підприємства межує з міським відділенням реєстрації автомобілів. Це допомагає підприємству знайти споживача, адже за висловом П. Друкера: «Єдина мета бізнесу – створити споживача»

Аналізуючи стан надання послуг з ремонту, можна виділити такі основні причини вибрати для себе саме «Італавто Центр»

- 1) Робота націлена тільки на якісний ремонт. Скарги клієнтів відсутні
- 2) Всі роботи проводяться максимально швидко. Тут економлять час клієнтів, враховуючи зайнятість сучасної людини. Робота побудована за новітніми технологіями.
- 3) Керівництво вибрало політику доступних цін. Діє гнучка система знижок для постійних приватних клієнтів і для підприємств з автомобільними парками.

Рекламну політику ТОВ «Італавто Центр» можна представити наступною таблицею 2.11

Таблиця 2.11

Засоби реклами

Цілі реклами

<p>Офіційний сайт в інтернет ресурсі. Змістовний і дуже гарно оформлений в якому, наочно показані всі види послуг з ремонту, продемонстровано види автомобілів, описані їх технічні можливості.</p>	<p>Продемонструвати всі види послуг, які надає «Італавто Центр», з метою заохочення більшої кількості клієнтів.</p>
<p>Сувенірна продукція: футболки, кепки, окуляри, брелки.</p>	<p>Використовується як подарунки для клієнтів.</p>
<p>Інформаційна програма «Італавто Асистенс»</p>	<p>Підвищити інтерес клієнтів до автомобілів концерну FIAT. Закріпити позиції концерну на ринках України.</p>

Програма «Італавто Асистенс» діє на всій території України. Вона включає безкоштовну інформаційну і організаційну підтримку у випадку ДТП, надає технічну допомогу, а також, при необхідності, послуги евакуатора, може бронювати номер в готелі, купити проїзні квитки, викликати невідкладну медичну допомогу.

Системний маркетинговий моніторинг виробничої діяльності підприємства є потужною конкурентною перевагою, яка забезпечує вироблення правильних управлінських рішень для підвищення ефективної діяльності підприємства.

Колектив працівників підприємства складається з 26 осіб, він стабільний, плінність кадрів відсутня, за останні 3 роки звільнився лише 1 молодий автослюсар за власним бажанням.

Для всіх працівників розроблені змістовні посадові інструкції, затверджені стандарти обслуговування клієнтів в салоні продажу та на станції технічного обслуговування. Дотримання вимог посадових інструкцій і стандартів обслуговування суворо контролюється керівництвом підприємства.

Всі працівники мають достатній досвід роботи, необхідно професійну кваліфікацію, приділяється увага застосуванню інноваційних технологій в організації праці, розвивається підприємництво.

Частина досвідчених автослюсарів працюють на підприємстві як окремі приватні підприємці, орендуючи у власника приміщення для надання послуг.

Керівник організації задоволений логічністю і стрункністю системи управління, що знижує його інтерес до змін зовнішнього середовища, а також до оновлення, активно зароджується бюрократизм в управлінні, управлінське рішення часто приймається одноосібно власником, не беруться до уваги пропозиції менеджерів та комерційного директора.

Недостатньо вивчається досвід роботи реальних конкурентів, маркетингова служба не приділяє достатньої уваги вивченню потреб ринку і залученню нових споживачів.



### **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕТАПАМИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТОВ «ІТАЛАВТО ЦЕНТР»**

#### **3.1. Шляхи вдосконалення управління ТОВ «Італавто Центр» з урахуванням етапу життєвого циклу**

Важливою умовою підтримки конкурентоспроможність підприємства в сучасний економічний період є процес його сталого розвитку, якого можна досягти в ефективному поєднанні матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

ТОВ “Італавто Центру” для вдосконалення управління процесом продажу автомобілів FIAT і запчастин до них та наданням послуг з ремонту автомобілів необхідно налагодити тісну взаємодію 2 структурних підрозділів як в середині організації так і в зовнішньому середовищі, тобто з клієнтами, постачальником і конкурентами.

Перед керівництвом малого підприємства стоїть завдання, щоб з прибутком для себе надавати якісні послуги, які повинні постійно вдосконалюватись так само швидко, як збільшуються вимоги клієнтів.

ТОВ “Італавто Центр” — це невелика лінійно-функціональна організаційна структура. Аналіз діяльності структурних підрозділів показав, що в кожному підрозділі працівники підпорядковані лише одному своєму керівнику, існує відповідальність кожного працівника за виконання своїх посадових обов’язків, керівник підрозділу несе відповідальність за результати діяльності свого підрозділу.

Недоліком управління можна вважати обмеження ініціативи робітників на нижчих рівнях, зокрема автослюсарів. Всі управлінські рішення в основному приймаються одноосібно власником або комерційним директором.

Керівництву підприємства слід управлінські рішення приймати колегіально, обговорювати їх з колективом працівників.

Успіху на ринку досягає те підприємство, яке всебічно і систематично вивчає своїх конкурентів, пропонує споживачам конкурентоспроможну продукцію. Вивчення конкурентів має на меті дослідження їх системи управління та ефективності маркетингової діяльності.

Ефективність діяльності кожної організації в значній мірі визначається функціонуванням маркетингової служби, працівники якої здійснюють організаційну і комерційну діяльність з продажу автомобілів, забезпечують збереження якості послуг, які надає підприємство.

Маркетингова служба безпосередньо коригує діяльність малого підприємства. Якщо, наприклад, об'єм продажів знизився, то маркетолог повинен визначити чим це обумовлено і що слід зробити для виправлення ситуації.

Якщо об'єм продажів вищий очікуваного, то, можливо, потрібно підняти ціну, що приведе до зниження об'єму продажу, але може забезпечити вищий прибуток.

Деякі конкуренти підприємства, а саме:

“СТО FIAT – Куб” , “Універсал-Авто”, “СТО Авто-лікар” знаходяться неподалік від “Італавто Центру”.

Маркетинговій службі цього підприємства важливо залучити власників автомобілів FIAT обслуговуватись саме тут, зробивши свої послуги привабливішими по ціні і якості.

Наявність поряд такої кількості конкурентів змушує організацію шукати нові шляхи отримання конкурентних переваг. Стійка конкурентна перевага — єдиний шлях до ефективної роботи підприємства.

В умовах насиченості ринку важливо знайти нового і зберегти свого споживача, тому потрібно шукати нові способи привернути до себе

потенційних клієнтів, запроваджуючи гнучкі системи знижок, гарантійне обслуговування, активізувати рекламу, розширювати сферу послуг.

Підприємству можна рекомендувати в 2021 році організувати надання нової послуги — сезонне зберігання шин, для цього тут є всі можливості: приміщення та необхідне обладнання.

Необхідно також активніше рекламувати таку послугу, як оренда транспортного засобу за економною ціною під час ремонту свого автомобіля.

Залучати інших постачальників, крім італійської компанії FIAT, згідно Статуту ТОВ не може. Італійські фахівці регулярно (1 раз в квартал) перевіряють договори поставок і фактичну наявність автомобілів та запчастин до них.

Керівництву ТОВ “Італавто Центр” слід рекомендувати покращення системи управління персоналом. В результаті обстеження цієї ділянки роботи підприємства виявлені слабкі місця, а саме:

- недооцінка участі персоналу в прийнятті рішень і плануванні діяльності підприємства;
- низька відповідальність апарату управління за рівень професіоналізму і кваліфікацію працівників.

На основі проведеного аналізу керівництву підприємства запропоновано наступні заходи удосконалення системи управління персоналом:

1. Покращення роботи відділу кадрів.
2. Розробка Стандарту обслуговування в салоні продажу та на станції технічного обслуговування.
3. Доповнення посадових інструкцій працівників підприємства згідно з новими вимогами сучасності.
4. Планування системи навчання персоналу.
5. Організація бізнес-тренінгів для працівників: “Креативний менеджмент”, “Сучасний автослюсар”.

## 6. Створення соціального пакету.

Інспектор з кадрів організації повинен:

- розробляти і реалізовувати кадрову політику підприємства відповідно до внутрішніх стандартів обслуговування і сучасних концепцій управління персоналом;
- організовувати безпечні умови праці робітників, матеріальне і моральне стимулювання їхньої діяльності;
- формувати резерв кадрів;
- організовувати навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу;
- дотримуватися норм трудового законодавства в роботі з кадрами;
- удосконалювати оплату праці та стимулювання кращих працівників;
- постійно удосконалювати форми і методи управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих технологій.

Розроблені Стандарти обслуговування та Посадові інструкції ілюструють існуючі в корпоративній культурі ТОВ цінності і правила поведінки в повсякденній діяльності. Вони містять норми і переконання, необхідні для формування і розвитку організаційної поведінки персоналу підприємства і встановлюють правила ділової поведінки працівників.

Отже, належне виконання своїх обов'язків інструктором з кадрів, дотримання Стандартів обслуговування та Посадових інструкцій забезпечить єдність колективу і керівництва, створить атмосферу довіри, комунікативну компетентність менеджерів, теплий психологічний клімат в колективі. Все це є нечисленними складовими, при яких навіть найскладніші проблеми можуть бути вирішені.

Беззаперечною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства є вдосконалення процесу навчання, підготовки та

підвищення кваліфікації працівників. В цілому система навчання повинна бути створена з урахуванням потреб окремих працівників, керівного складу організації та включених до кадрового резерву співробітників.

Доволі привабливим та ефективним методом навчання персоналу є бізнес-тренінги. Тренінги дають можливість кожному працівнику розширити власний інтелектуальний потенціал та відкрити свої нові професійні можливості. Зараз існує велика кількість тренінгових технологій, кожна з яких є ефективною та спрямована на розвиток певних навичок і компетенцій особистого, а також професійного характеру. Основною метою проведення бізнес-тренінгів є навчання сучасним бізнес-технологіям, які необхідні для конкурентної боротьби на ринку.

Розглянемо, наприклад, тренінг “Креативний менеджмент”, в якому беруть участь всі менеджери підприємства. Під час проходження тренінгу менеджери випробовують інструментарій творчого підходу до вирішення професійних завдань, отримують досвід пошуку нестандартних варіантів вирішення бізнес-завдань і доведення їх до реалізації. Менеджери навчаються техніці створення креативного середовища в організації, оволодівають способами творчого підходу до вирішення професійних завдань, навчаються коректно працювати з клієнтами, розвивають інноваційне мислення.

Дієвим засобом підвищення ефективності виробництва є матеріальне заохочення працівників, однією із форм якого є соціальний пакет. При формуванні соціального пакету працівника ТОВ “Італавто Центр” враховується:

- оцінка активності (ініціативність) працівника;
- оцінка ефективності трудової діяльності;
- оцінка професійних навичок;
- стаж роботи.

Запорука успіху будь-якого сучасного підприємства – постійне вдосконалення і розвиток навичок персоналу. Навчання допомагає

виробити далекоглядне мислення співробітників, усвідомити всю цінність своєї роботи.

Навчання і підвищення кваліфікації персоналу повинні носити безперервний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності працівника. Для керівництва підприємства важливо розглядати витрати на підготовку персоналу як інвестиції в основний капітал, які дозволяють найбільш ефективно використовувати новітні технології, що призведе до збільшення прибутку підприємства і є генеральною метою будь-якої бізнес-одиниці.

### **3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів**

Розглянемо економічний ефект від впровадження рекомендацій щодо підвищення ефективності управління підприємством.

Покращення роботи маркетингової служби, безумовно, дасть позитивний результат, а саме підвищиться продуктивність праці і якість надання послуг, значно збільшиться кількість постійних клієнтів.

Дотримання вимог Стандарту обслуговування та Посадових інструкцій створює хороший імідж організації і переконує клієнтів в тому, що автомобіль марки FIAT є найкращим і його ціна доступна.

Завдяки розширенню сфери послуг, тобто відкриття салону для сезонного зберігання шин та впровадження оренди транспортних засобів в певній мірі збільшить чистий прибуток підприємства.

Навчання співробітників підприємства є найважливішим чинником, що впливає на подальшу трудову діяльність працівника, його заробітну плату, на його відношення до роботи, на продуктивність і ефективність праці. Вкладення в навчання рівною мірою важливі як для співробітника, так і для самого підприємства, оскільки трудова діяльність персоналу, що володіють необхідними для організації знаннями й уміннями, відрізняється більш високою якістю й ефективністю. Успіх навчання буде визначатися тією додатковою вартістю, яку воно принесе організації.

Реалізація процесу навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників дасть такі кінцеві результати:

1. збільшення обсягу і кількості послуг;
2. скорочення витрат;
3. підвищення ступеня задоволеності клієнтів;
4. підвищення продуктивності праці;
5. зменшення плинності кадрів;

В результаті проведення запропонованих бізнес-тренінгів очікується зростання господарсько-фінансової діяльності підприємства. Отже, можна стверджувати, що в даний час саме організація сучасної та ефективно діючої системи управління персоналом виступає одним із найголовніших чинників підвищення ефективності діяльності й конкурентоспроможності ТОВ «Італавто Центру»

За підсумками анкетування і зіставлення інтересів роботодавця та персоналу підприємства ТОВ «Італавто Центр» були розроблені наступні соціальні пакети однакової вартості, які кожен співробітник може вибрати самостійно (табл.3.1).

Таблиця 3.1

### **Диференційовані соціальні пакети для працівників ТОВ «Італавто Центр»**

Корпоративне навчання (тренінги) – 3 000 грн./рік	Оплата харчування – 5 400 грн./рік	Режим гнучкого робочого часу – 3 400 грн./рік
Оплата мобільного телефону – 1 000 грн./рік	Оплата мобільного телефону – 1 000 грн./рік	Оплата спортивного залу – 2 000 грн./рік
Оплачуваний вільний день – 400 грн./рік	Частково оплачуваний відпочинок – 1 000 грн./рік	Оплата проїзду – 2 000 грн./рік
Оплата проїзду – 3 000 грн./рік	ДМС – 3 000 грн./рік	ДМС – 3 000 грн./рік
Добровільне медичне страхування (ДМС) – 3 000 грн./рік		
Разом: 10 400 грн./рік	10 400 грн./рік	10 400 грн./рік

Відзначимо, що вартість одного соціального пакета в рік становить 10 400 грн. на рік

Ефективність розробки і впровадження соціальних пакетів ТОВ «Італавто Центр» буде проявлятися в наступному:

- якісно і ефективно сформований соціальний пакет впливає на репутацію та імідж організації;
- задоволеність працівників організації зростає і буде продовжувати рости;
- диференціація пільг і гарантій впливає на зниження плинності кадрів;
- отримані знання, компетенції дозволять працівникові відповідати існуючій стратегії розвитку підприємства.

Процедура оновлення та моніторингу пакету соціальних гарантій необхідна постійно, оскільки в іншому випадку він перестає бути мотиваційним інструментом, стає статичним і втрачає свою привабливість.

Розрахуємо передбачуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів. Вдамося до методу експертних оцінок. Передбачуване очікуване зростання виручки підприємства від проведення заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ймовірно складе приблизно 2-5%. Беручи до уваги прогнози обсягів планованої виручки від реалізації продукції на 2021 рік очікувані обсяги виручки складуть приблизно  $95\,931 + 5\% = 100\,727,55$  тис.грн.

Економічний ефект – це різниця доходу від реалізації продукції до і після впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом, і розраховується за такою формулою (3.1):

$$Ee = \Pi_1 - \Pi_0, \quad (3.1)$$

де,  $Ee$  – економічний ефект, тис. грн.;

$\Pi_1, \Pi_0$  – чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.



**Дані для розрахунку економічного ефекту від впровадження заходів в  
ТОВ «Італавто Центр»**

Показники	До впровадженн я заходів	Після впровадженн я заходів	Зміни, +/-
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	95 931 тис.грн	100 727,55 тис.гр н	4 796,55 тис.гр н

Економічний ефект складе  $100\ 727,55 - 95\ 931 = 4\ 796,55$  тис.грн.

У разі ефективного використання колективного управління ТОВ «Італавто Центр» отримає такі переваги:

- зросте рівень якості послуг;
- підвищиться ділова активність;
- покращиться передача інформації від низу до верху і зверху вниз;
- зросте моральний дух працівників і згуртованість колективу;
- зменшиться кількість організаційних конфліктів;
- вирішаться проблеми, яким в інших умовах не приділялася б уваги;
- цілі неформальних лідерів у підрозділах зближуються з цілями керівництва і самі співробітники будуть сприяти налагодженню справ на підприємстві.

Співробітники ТОВ «Італавто Центр» отримають від колективного управління наступні переваги:

- великі можливості для зростання;
- відчуття причетності до спільної справи;
- більше задоволення від своєї праці в міру усунення одноманітності в роботі та підвищення її змістовності;
- найкраща система підготовки кадрів і можливість демонструвати свої здібності; нові можливості морального і матеріального стимулювання;
- підвищення гарантій зайнятості в результаті зростання ефективності організації;

- нові можливості для інтелектуального розвитку.

Керівництву ТОВ «Італавто Центр» на стадії росту варто звернути увагу на оцінку ролей управлінського персоналу, розподіл повноважень та відповідальності, розробку програми стратегічного розвитку і бачення на перспективу, впровадження колективного управління, що дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства та буде сприяти збільшенню тривалості стадії росту.

Отже, для підвищення ефективності управління організацією з урахуванням життєвого циклу ТОВ «Італавто Центру» рекомендовано:

- тісно співпрацювати з постачальником — італійським концерном FIAT;
- постійно вивчати досвід роботи своїх реальних конкурентів;
- активізувати рекламну політику;
- впроваджувати системний маркетинговий моніторинг виробничої діяльності організації;
- розробити Стандарти обслуговування в салоні продажу та на СТО;
- запроваджувати систему колективного управління;
- покращити роботу відділу кадрів;
- спланувати програму навчання та підвищення професійної кваліфікації працівників.

Всі запропоновані рекомендації є ефективними. Застосування цих рекомендацій значно підвищить чистий прибуток від продажу автомобілів та надання послуг з ремонту і забезпечить довготривалість перебування організації на теперішній стадії її життєвого циклу.

## ВИСНОВКИ

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю приділяти належну увагу теоретичним та аналітичним основам функціонування організації. В ринкових умовах кожного дня створюється безліч нових підприємств, ті, що не адаптувалися до нових умов, перестають існувати.

Метою роботи є надання практичних рекомендацій управлінню ТОВ “Італавто Центр” щодо вдосконалення виробництва з урахуванням життєвого циклу.

Кожна організація в своєму розвитку проходить різні етапи. Для ефективного управління підприємством необхідно вміти прогнозувати події, управлінському апарату потрібно знати на якій стадії свого життєвого циклу знаходиться підприємство, щоб сконцентрувати зусилля на тих завданнях, які на даному етапі головні і повинні вирішуватися в першу чергу.

Життєвий цикл підприємства — це сукупність стадій, які проходить підприємство в процесі своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та досягнутими результатами.

Концепцію життєвого циклу вивчали різні вітчизняні та зарубіжні науковці, а саме: Ю. Яковець, Л. Гумильов, І. Адізес, М. Портер, Т. Левітт та інші. Життєвий цикл підприємства часто розглядають як життєвий цикл товару, тобто: стадія впровадження, стадія зростання, стадія зрілості, стадія занепаду. І. Адізес виділяє такі стадії життєвого циклу: дитинство, юність, розквіт, аристократизм, бюрократизація, смерть.

Сучасні умови господарювання висувають нові завдання, пов’язані з можливостями управління тривалістю окремих стадій життєвого циклу підприємства. В сучасних умовах управління підприємством повинне орієнтуватися на скорочені стадій “дитинства” та “юності”, забезпечення

максимально можливої довготривалості стадії “зрілості” і короткотермінового старіння та своєчасного припинення діяльності підприємства з метою збереження економічних ресурсів накопичених на попередніх стадіях.

Активна інноваційна політика постійний розвиток є головними інструментами, які підтримують довготривалу діяльність підприємства на стадії “зрілості”.

Управління стадіями життєвого циклу - це основна умова забезпечення високого рівня конкурентно спроможності підприємства та його ефективної діяльності.

Об’єктом дослідження було обрано ТОВ “Італавто Центр” — базу переддипломної практики. ТОВ “Італавто Центр” засновано 21 травня 2009 року, форма власності приватна, організація має 2 структурні підрозділи: салон з продажу автомобілів і станцію технічного обслуговування. Структура управління підприємством відноситься до лінійно-функціональних.

Виходячи з теорії І. Адізеса, компанія ТОВ «Італавто Центр» знаходиться на етапі «Аристократизм». Відмінними рисами цієї стадії є: гарне фінансове становище і сталі фінансові звіти; результати, перевершують очікування; слабкий інтерес до виходу на нові ринки, освоєння нових технологій і розширенню горизонтів; фокус на минулі досягнення, небажання дивитися в майбутнє; підозріле ставлення до змін; орієнтація тільки на незначні інновації. Придбання інших продуктів або компаній для виробництва нових продуктів або для підвищення самої атмосфери підприємництва.

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства показав, що весь приріст фінансових ресурсів ТОВ «Італавто Центр» був досягнутий за рахунок залучених коштів, основна частина яких була спрямована на поповнення оборотних коштів. Позитивним моментом у діяльності

досліджуваного підприємства стало збільшення чистого прибутку підприємства на 1546,9 тис. грн. або на 14,05%.

В результаті аналізу діяльності підприємства були виділені сильні і слабкі напрямки роботи підприємства. Позитивним є підвищення конкурентноспроможності підприємства, збільшення попиту на автомобілі марки FIAT і надання послуг з ремонту та обслуговування їх. Керівництво підприємства стимулює функцію підприємництва в структурі ТОВ, а саме: частина досвідчених автослюсарів працюють на СТО як самостійні приватні підприємці, орендуючи у власника приміщення та інструменти для ремонту автомобілів. Власник та комерційний директор “Італавто Центру” приділяють особливу увагу роботі з молодими фахівцями - менеджерами та автослюсарями, залучають студентів вищої та середньої професійної освіти. Найважливішою цінністю стає професіоналізм працівника.

Актуальною проблемною складовою є відсутність приросту постійних споживачів, які вважають за краще робити покупки в ТОВ «Італавто Центр» на противагу конкурентам. Мало уваги приділяється рекламній політиці, маркетинговій службі та роботі відділу кадрів.

Керівництву організації надані практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління життєвим циклом, реалізація яких складе економічний ефект в сумі 4796,55 тис грн.

Таким чином, вивчення життєвих циклів і стадій їх розвитку має дуже важливе значення. Від правильності дій, які компанія зробить на кожному етапі свого життєвого циклу, залежить її майбутнє і подальша доля.

## Резюме

Метою роботи є теоретико-методичне обґрунтування поняття — етапи життєвого циклу організації, дослідження сучасних підходів до управління організацією на різних етапах її життєвого циклу, надання рекомендацій керівництву підприємства щодо підвищення ефективності виробничої та управлінської діяльності.

Життєвий цикл підприємства — це сукупність стадій, які проходить підприємство в процесі своєї діяльності від створення до ліквідації.

Базою дослідження було обрано приватне підприємство ТОВ “Італавто Центр”.

В результаті детального аналізу фінансово господарської діяльності цього підприємства визначено, що, за теорією І. Адізеса, ТОВ “Італавто Центр” знаходиться на етапі життєвого циклу “Аристократизм”. Зараз це конкурентно спроможна прибуткова організація.

В діяльності підприємства були виділені сильні і слабкі напрямки його роботи.

Для підвищення ефективності управління етапами життєвого циклу ТОВ “Італавто Центру” рекомендовано: систематично вивчати виробничу діяльність реальних конкурентів; розширювати сферу послуг, активізувати рекламну політику, управлінські рішення приймати колегіально, вдосконалювати процес навчання, підготовки та підвищення кваліфікації працівників.

Управління стадіями життєвого циклу — це основна умова забезпечення високого рівня конкурентноспроможності та ефективності діяльності підприємства.

## **Resume**

Aim of work is a ground of concept is the stages of life cycle of organization, research of the modern going near a management organization on the different stages her life cycle, grant of recommendations to guidance of enterprise in relation to the increase of efficiency of productive and administrative activity.

A life cycle of enterprise is totality of the stages that is passed by an enterprise in the process of the activity from creation to liquidation.

By a research base the private enterprise of LTD. "Italavto Center" was select. As a result of the detailed analysis of financially economic activity of this enterprise certainly, that, after the theory of I. Adizesa, LTD. "Italavto Center" is on the stage of life cycle "Aristocratism". Now it profitable organization is competition able.

In activity enterprises were selection strong and weak his work assignments.

For the increase of efficiency of management of life cycle of LTD. "Italavto Center" the stages it is recommended: systematic to study productive activity of the real competitors; to extend service business, activate advertisement politics, administrative decisions to accept collectively, perfect the process of studies, preparation and in-plant training of workers.

A management of life cycle the stages is a basic condition of providing of high level of competitiveness and efficiency of activity of enterprise.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 512 с.
2. Балбазан В. С. Особливості концепцій життєвого циклу організації. *Управління розвитком*. 2014. № 1. С. 83-86.
3. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
4. Бондаренко И. А. Этапы жизненного цикла организации и эффективное управление предприятием. URL : <http://www.progressive-management.com.ua/vs11> (дата звернення 25.03.2021).
5. Бузни А. Н., Трошин Л. П. Характеристика жизненного цикла научной организации. *Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета*. 2020. №156. С. 159–179.
6. Васильківський Д.М. Визначення елементів діагностики етапів життєвого циклу підприємства як факторів підвищення економічного потенціалу. *Наука й економіка*. 2014. Вип. 4. С.118–122.
7. Гамберг А. Е. Управление жизненным циклом малого предприятия научно-технической сферы: дис. канд. эк. наук : 08.00.05. Екатеринбург, 2016. 182 с.
8. Гевлич Л.Л. Стратегічна діагностика підприємства: монографія. Донецьк: ЮгоВосток, 2007. 199 с.
9. Горшенин В.Ф., Горшенина Д.А. Цикличность развития нелинейных экономических систем. *Вестник Челябинского государственного университета*. 2014. № 15 (344). С. 32–39.
10. Гусева Н. Совершенствование методики диагностики этапов жизненного цикла предприятия. *Вестник Челябинского государственного университета*. 2012. № 24 (278). С. 128–134.



11. Даниленко О.А. Урахування стадії «життєвого циклу» розвитку організації в системі управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6 (132). С. 118-123.
12. Данік Н.В., Тютенко Ю.О. Теоретичні засади реалізації концепції життєвих циклів у практиці фінансового управління банком. *Молодий вчений*. 2018. № 2 (54). С. 386-390
13. Домбровський В. С. Фаза життєвого циклу підприємства як важливе джерело інформації при попередженні криз. URL : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/pprbsu/texts/2009\\_26/26.1.07.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pprbsu/texts/2009_26/26.1.07.pdf) (дата звернення 25.03.2021).
14. Журова Л. И. Обеспечение устойчивости экономического развития с учетом специфики жизненного цикла предприятий. *Фундаментальные исследования*. 2015. № 11-5. с. 998-1002.
15. Згурська О. М. Загальна характеристика стратегій диверсифікації на етапах життєвого циклу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 54-63.
16. Інтернет-портал Інститут Адизеса. URL : <http://adizes.ru> (дата звернення 28.03.2021).
17. Князевич А.О. Управління стадіями життєвого циклу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2012. Вип. 2 (36). С. 140–143.
18. Коваленко О. В. Концепція життєвого циклу підприємства та кризові фактори: URL : [http://nbuv.gov.ua/Portal/Soc\\_Gum/Biznes/2010\\_1/2010/01/100104.pdf](http://nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Biznes/2010_1/2010/01/100104.pdf) (дата звернення 28.03.2021).
19. Коваленко О.В. Кризові явища на стадіях життєвого циклу будівельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2542> (дата звернення 28.03.2021)

20. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Львів : Вид. НУ «Львівська політехніка», 2004. 21 с.
21. Кузнецова І. О., Сокурєнко І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1. С. 179-188.
22. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 580 с.
23. Лукашова С. В. Життєвий цикл фірми: фактори і напрями впливу. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Логістика*. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2001. № 416. С. 191-196.
24. Матюшенко О.І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. *Проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 82–91.
25. Московчук Н. О. Дослідження підходів до сутності та структури життєвого циклу підприємства. Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. URL : [http://www.rusnauka.com/30\\_OINXXI\\_2013/Economics/6\\_147244.doc.htm](http://www.rusnauka.com/30_OINXXI_2013/Economics/6_147244.doc.htm) (дата звернення 25.02.2021).
26. Муравьев Ю. Л. Кадровая политика как фактор управления жизненным циклом организации. *Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий*. 2017. №3. С. 48–52.
27. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.

28. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця, 2012. 104 с.
29. Осокіна А.В., Чичкан-Хліповка Ю.М. Теоретико-прикладні аспекти управління операційною ефективністю підприємства. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1, Економіка і управління*. № 1(6), 2015. С. 46–56.
30. Поплавська Ж. В. Сутність життєвого циклу підприємства та фактори, що впливають на його формування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. № 18.8. С. 169-174.
31. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ : Основи, 1998. С. 390.
32. Примуш Ю. С., Верхоглядова Н. І. Аналіз моделей життєвого циклу підприємства у вітчизняній науці. *Економічний простір*. 2011. № 55. С. 195-200.
33. Примуш Ю. С., Верхоглядова Н. І. Класифікація моделей життєвого циклу підприємства. *Інноваційна економіка*. 2011. № 7 (26). С. 91-97.
34. Подсорин В. А., Рахимянова И. А. Экономические методы управления жизненным циклом производственных и социальных систем: Учебное пособие для программ бакалавриата по направлениям «Экономика», «Менеджмент», «Торговое дело». Москва: МГУПС (МИИТ), 2014. 130 с.
35. Саликов Ю. А., Кривцова Н. Н. Финансово-экономические характеристики жизненного цикла организации. *Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий*. 2020. №82. С. 246–252.
36. Скворцов І.Б., Гудзь І.О., Швед Л.Р. Планування обсягів виробництва продукції на промисловому підприємстві з врахуванням її життєвого циклу. *Науковий вісник НГУ*. 2013. № 6(138). С. 132–137.

37. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2009. 568 с.
38. Смірнова К.В., Богдан Н.І. Економічний цикл та його сутність. URL:[https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjx-oeU-gopфMLWAhVDQJoKHQC1B\\_gQFghLMAU&url=http%3A%2F%2Fjv.estnik-sss.donnu.edu.ua%2Farticle%2Fdownload%2F2241%2F2275&usg=AFQjCNEQymi5bpAeB36tSIU-\\_4SF2tMJ\\_Q](https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjx-oeU-gopфMLWAhVDQJoKHQC1B_gQFghLMAU&url=http%3A%2F%2Fjv.estnik-sss.donnu.edu.ua%2Farticle%2Fdownload%2F2241%2F2275&usg=AFQjCNEQymi5bpAeB36tSIU-_4SF2tMJ_Q) (дата звернення 25.03.2021).
39. Ступак І.О. Вибір конкурентної стратегії залежно від стадії життєвого циклу організації. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11098/1/44.pdf> (дата звернення 04.04.2021).
40. Усик Ю.О. Циклічність розвитку економіки – виклики для України. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12). Том. 3. – С. 82–88.
41. Уэрта де Сото Х. Деньги, банковский кредит и экономические циклы. Челябинск : Социум, 2008. 663 с.
42. Фірстова О. Ю. Життєвий цикл підприємства : сутність, підходи до виділення фаз, управлінські аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку*. 2003. № 494 С. 160–167.
43. Шацкая Е. Ю. Применение концепции жизненного цикла для мониторинга развития социально-экономических систем. *Вестник Северо-Кавказского государственного университета*. 2014. № 1 (22). С. 27–32.
44. Швейцер Ю. Р. Использование знаний о этапах жизненного цикла компании для принятия управленческих решений и повышения её эффективности. *Human Progress*. 2018. URL: <http://progress->

- human.com/images/2018/Том4\_2/Schweitzer.pdf. (дата звернення 25.02.2021).
45. Широкова Г.В., Серова О.Ю. Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 2006. Сер.8, вып.1. С. 3-27.
  46. Широкова Г.В., Меркульева И.С., Серова О.Ю. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний (эмпирический анализ). *Российский журнал менеджмента*. 2006. Том 4, №3. С. 3-26.
  47. Широкова Г.В. Характеристики стадий жизненного цикла российских компаний, созданных «с нуля». *Российский журнал менеджмента*. 2007. Том 5, №4. С. 3-20.
  48. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы. *Российский журнал менеджмента*. 2007. Том 5, №3. С. 85-90.
  49. Широкова, Г. В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика. 2-е изд. СПб. : Высшая школа менеджмента ; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. 480 с.
  50. Juglar С. Des crises commerciales en leur retour periodique en France, en.

## Аналіз загальноприйнятих моделей життєвого циклу організації

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

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 Грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>	<b>1000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	3054	9414
первісна вартість	1011	13299	21480
знос	1012	10245	12066
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>3054</b>	<b>9414</b>
<b>II. Оборотні активи</b>	<b>1100</b>	<b>1386</b>	<b>4329</b>
Запаси			
Виробничі запаси	1101	1386	4290
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	39
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	846	4785
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	24	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9033	10998
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8562	4356
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>19851</b>	<b>24468</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>22905</b>	<b>33882</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10000	10000
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12167	20648
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>22167</b>	<b>30648</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	213	234
розрахунками з бюджетом	1620	312	2784
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	69	69
розрахунками з оплати праці	1630	144	147
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>738</b>	<b>3234</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>22905</b>	<b>33882</b>



Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 31 Грудня 2018 р.

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64488	45861
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	43215	31749
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	21273	14112
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	597	327
Адміністративні витрати	2130	-	-
Витрати на збут	2150	-	-
Інші операційні витрати	2180	924	912
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	20946	13527
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	279
Фінансові витрати	2250	( )	( )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	10494	7644
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	10452	6162
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1971	1296
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	8481	4866
збиток	2355	( )	( )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-

Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	8481	4866

Додаток Г

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 Грудня 2019 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>	<b>1000</b>	-	-
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	9414	10395
первісна вартість	1011	13299	21480
знос	1012	12066	13527
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	9414	10395
<b>II. Оборотні активи</b>	<b>1100</b>	4329	2637
Запаси			
Виробничі запаси	1101	4290	2280
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	39	357
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4785	4587
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	336
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10998	7704
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4356	3279
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	24468	18543
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	33882	28938

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10000	10000
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20648	16670
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>30648</b>	<b>26670</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	234	1014
розрахунками з бюджетом	1620	2784	1218
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	69	-
розрахунками з оплати праці	1630	147	21
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	15
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>3234</b>	<b>2268</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>33882</b>	<b>28938</b>

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 31 Грудня 2019 р.

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попер еднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64773	64488
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	58797	43215
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	5976	21273
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	9	597
Адміністративні витрати	2130	-	-
Витрати на збут	2150	-	-
Інші операційні витрати	2180	615	924
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	5370	20946
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	( 266,80 )	( )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( )	10494
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	5103,20	10452
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1092	1971
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	4278	8481
збиток	2355	( )	( )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попере днього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-

Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	4278	8481

Додаток Д

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

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	4803
Основні засоби	1010	10395	7998
первісна вартість	1011	23922	23922
знос	1012	13527	15924
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	10395	12801
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	2637	3222
Виробничі запаси	1101	2280	3222
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	357	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4587	4629
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	336	15
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7704	7098
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3279	16287
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	5235
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	18543	36486
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	28938	49287

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10000	10000
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16670	22673
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	26670	32673
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
<b>Векселі видані</b>	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1014	14763
розрахунками з бюджетом	1620	1218	1830
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	21	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	15	21
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	2268	16614
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	28938	49287

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 31 грудня 2020 р.

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	95931	64773
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	89448	58797
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	6483	5976
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	45	9
Адміністративні витрати	2130	-	-
Витрати на збут	2150	-	-
Інші операційні витрати	2180	525	615
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	6003	5370
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	-	266,80
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( )	( )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	6003	5103,20
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1080	1092
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	4923	4278
збиток	2355	( )	( )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-

Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	4923	4278

Додаток Ж

## Етап життєвого циклу ТОВ «Італавто Центр»

