

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

**КУРСОВА РОБОТА**  
з «Менеджменту і адміністрування»

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

Студента III-го курсу M02-20 групи  
першого(бакалаврського) рівня  
освітньої програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
Додонова Кирила Станіславовича

Керівник завідувач кафедри менеджменту  
і маркетингу Тарасюк М.В.

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка: ЄКТС \_\_\_\_\_

Члени комісії \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**м. КИЇВ – 2022 рік**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 .....	5
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЯВОГО ЦИКЛУ .....	5
1.1. Моделі життєвого циклу організації.....	5
1.2. Методичні засади вивчення розвитку організації на різних етапах життєвого циклу.....	10
РОЗДІЛ 2 .....	13
АНАЛІЗ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТОВ «Сільпо-Фуд».....	13
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд» .....	13
2.2. Аналіз сучасного етапу розвитку організації.....	16
РОЗДІЛ 3 .....	26
РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З УПРАВЛІННЯ РОЗВИТОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ .....	26
3.1. Рекомендації щодо управління розвитком ТОВ «Сільпо-Фуд».....	26
ВИСНОВКИ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32

## ВСТУП

В даний час, у вік глобалізації та інформаційних технологій, коли в економіці та бізнесі все сильніше зростає конкуренція, на перше місце все частіше виходять питання оптимального управління організацією та виробництвом. Характерною рисою сучасної економіки є і те, що конкурентоспроможність організації залежить дедалі більше не від безпосереднього виробництва, а від її управління. Тобто все більш актуальними є питання ефективної роботи менеджменту організації, вміння правильно оцінити потреби ринку та конкуренцію, використання нових виробничих та інформаційних технологій тощо.

Основним викликом тут є правильна оцінка ринку та відповідна адаптація самої організації до змінних умов. У цьому випадку важливо не стільки слідувати за ситуацією, що вже склалася, на ринку і діяти відповідно до неї, а вміти правильно прогнозувати зміни, або, що ще краще, самим формувати «ринок». А для цього необхідно вміти у вибраній системі показників та факторів адекватно аналізувати стан ринку, конкуренцію, у «фазовому просторі» стан самої організації. Відповідно, дослідження підходів до управління розвитком організації на різних етапах життєвого циклу є актуальною темою.

Мета дослідження – визначити особливості управління організацією на різних етапах життєвого циклу.

Відповідно до мети, були поставлені наступні завдання:

1. визначити види моделей життєвого циклу організації;
2. дослідити методичні засади вивчення розвитку організації на різних етапах життєвого циклу;
3. дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд»;
4. провести аналіз сучасного етапу розвитку організації;
5. розробити рекомендації щодо управління розвитком ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об'єкт дослідження – теоретичні засади управління організацією на різних етапах життєвого циклу.

Предмет дослідження – життєвий цикл ТОВ «Сільпо-Фуд».

Методи дослідження – вирішення поставлених у цій роботі завдань використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: індукції та дедукції, аналізу та синтезу, а також аналогії та інші методи.

Інформаційну базу дослідження склали роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичного друку, фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЯВОГО ЦИКЛУ

#### 1.1. Моделі життєвого циклу організації

Організації зароджуються, розвиваються, досягають успіхів, слабшають і зрештою припиняють своє існування. Деякі з них існують нескінченно довго, жодна не живе без змін. Нові організації формуються щоденно. У той самий час щодня сотні організацій ліквідуються назавжди. Ті, що вміють адаптуватися – процвітають, негнучкі – зникають. Якісь організації розвиваються швидше за інших і роблять свою справу краще, ніж інші.

Життєвий цикл організацій – передбачувані зміни із певною послідовністю станів протягом часу [1, с.44]. Застосовуючи поняття життєвого циклу, можна побачити, що є чіткі етапи, якими проходять організації, і що переходи від одного етапу до іншого є передбачуваними, а не випадковими.

Життєвий цикл організації безпосередньо і найтіснішим чином пов'язані з життєвим циклом продукції – тимчасовим інтервалом, куди входять кілька стадій, кожна з яких відрізняється особливим характером процесу зміни обсягу виробництва, у часі. Слід розрізняти повний життєвий цикл продукції; життєвий цикл продукції у сфері виробництва; життєвий цикл продукції сфері споживання. Повний життєвий цикл продукції включає час створення, тривалість випуску та час експлуатації виробів споживачами. Це поняття використовується для планування маркетингу та постачальницько-збутової діяльності, організації післяпродажного обслуговування виробів, вибору адекватних форм управління та створення необхідних структурних ланок.

Аналіз моделей життєвого циклу організації показав, що у авторів відсутня єдина думка щодо кількості стадій та їх тривалості, причин виникнення циклів, зміни різних характеристик організації з стадіям життєвого циклу, можливості діагностики конкретної стадії життєвого циклу. Найбільш поширені моделі розроблені для середніх та великих організацій (корпоративних структур), що

значно знижує діапазон їх застосування та практично виключає використання для діагностики змін, що відбуваються у малих підприємствах.

Найбільшого теоретичного розвитку набули моделі життєвого циклу організації І. Адизеса, Л. Грейнера, Д. Міллера та П. Фрізена [22,23]. Коротка характеристика цих моделей в історичній послідовності наведена нижче.

Модель Л. Грейнера – класична модель життєвих циклів та розвитку організації розроблена у 70-х роках ХХ ст. Передумовою до цієї роботи стала ідея Л. Грейнера, що на майбутнє організації більшою мірою впливає її історія, ніж зовнішні сили. У її основі - теорія психологів про те, що поведінка визначається попередніми подіями, а не майбутнім [23].

Організація у своєму розвитку проходить через п'ять еволюційних етапів, які змінюють один одного внаслідок виникнення специфічних криз, що призводять до революційних перетворень в організації (рис. 1.1).

Якщо організація вирішує проблему, властиву кожному етапу (подолає кризу), вона переходить на наступний етап розвитку, якщо ні, - або припиняє своє існування, або повторює минулий етап.

Аналіз моделі Л. Грейнера дозволяє зробити такі висновки:

- автор наводить загальний опис організаційного розвитку, виділяючи, загалом стадії розвитку організації;
- у моделі не визначено часові параметри існування організації на тій чи іншій стадії;

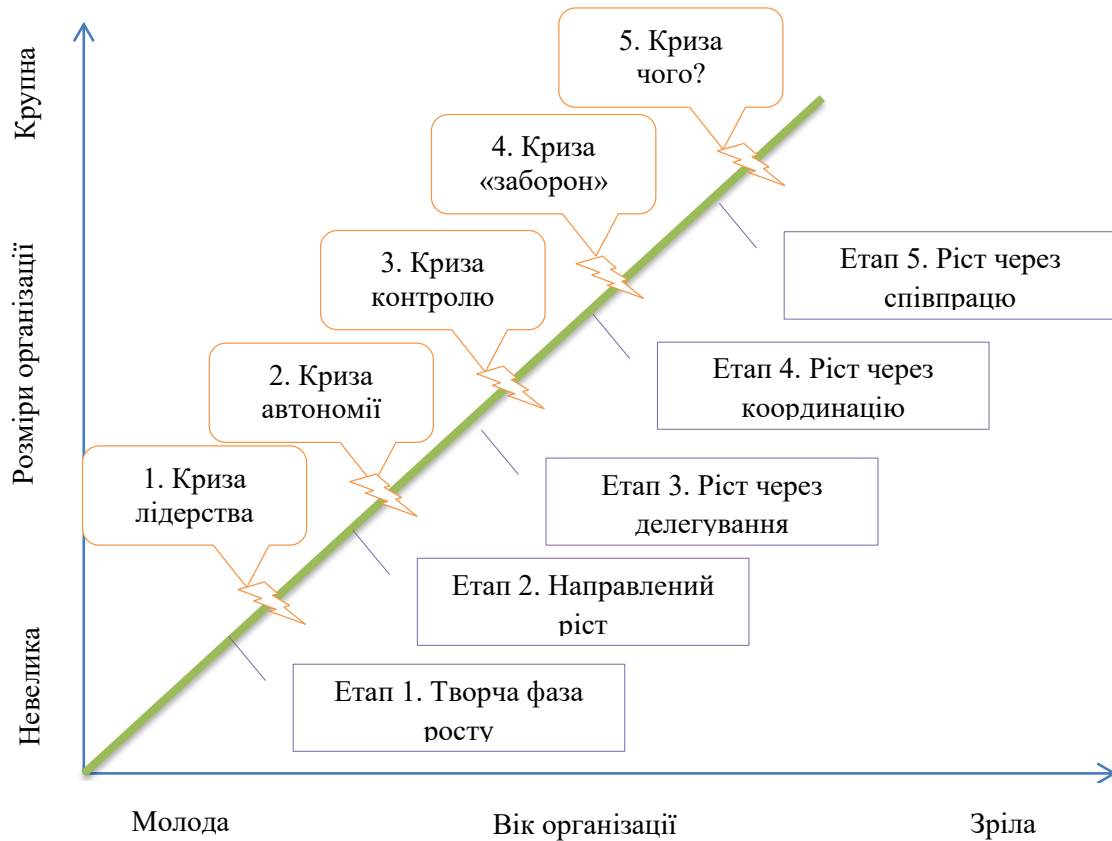


Рис. 1.1. Етапи розвитку та кризи росту організації (Л. Гейнер)

*Джерело: на основі [23]*

- наводиться загальний опис криз та не розкриваються причини припинення діяльності організацій;

- визначальним параметром розвитку є розмір організації, тому ця модель може бути застосована лише до дуже великих компаній (корпорацій, транснаціональних компаній та ін.);

- модель описує не розвиток організації загалом, а лише системи її управління;

- модель не має логічного завершення, оскільки автор не сформулював, які кризи мають наслідувати етап співпраці;

- модель має лінійний характер.

Тим не менш, порівнюючи характеристики діяльності реальної організації з описом еволюційних етапів, можна скласти уявлення про характер розвитку менеджменту компанії, що є суттєвим для організаційної діагностики фізичних, біологічних та соціальних систем, що носить циклічний характер [2].

У моделі І. Адизеса представлено десять послідовних етапів (рис. 1.2): виходжування, дитинство, «давай-давай», юність, розквіт, стабільність (пізній розквіт), аристократизм, рання бюрократизація (Салем Сіті), бюрократизація та смерть [22].

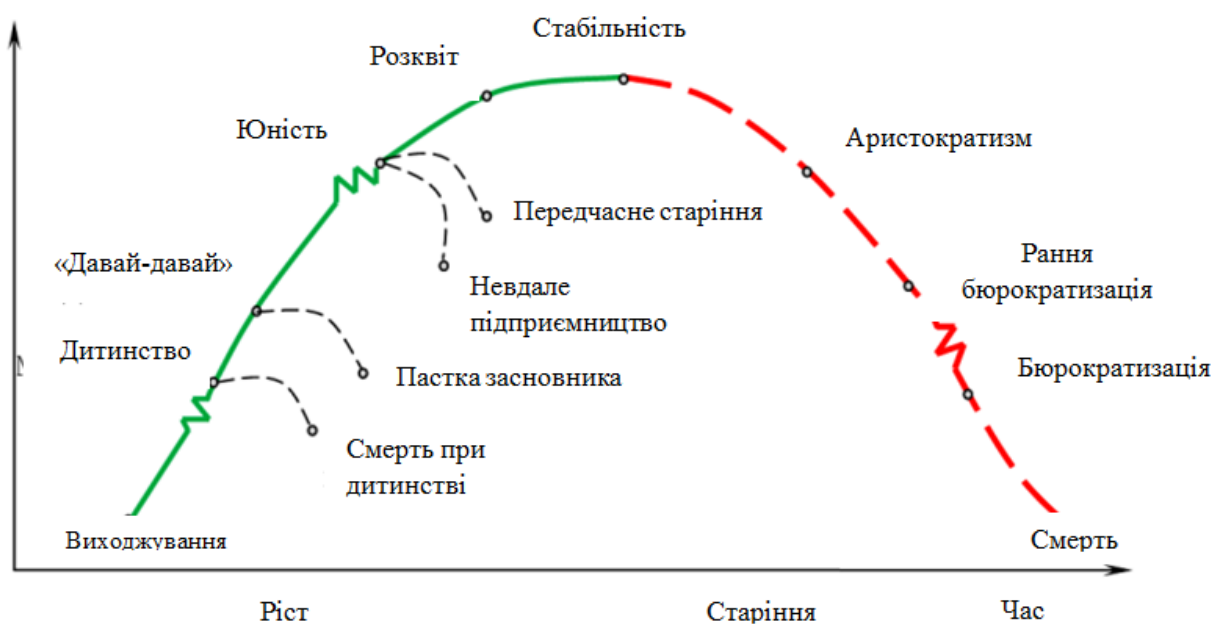


Рис. 1.2. Модель життєвого циклу І.Адизеса

*Джерело: на основі [22]*

У процесі зростання організації стикаються з певними труднощами та проблемами. Вони поділяються на хвороби зростання (проблеми, зумовлені незрілістю підприємства і яких важко уникнути) та організаційні патології, з якими, на відміну від хвороб зростання, самостійно організація впоратися не може [17].

Проблемні точки відображають підприємницькі та управлінські пастки. На кожному етапі життєвого циклу є свої набори інструментів вирішення кризових ситуацій. Автор зазначає, що за правильної стратегії та тактики розвитку організація може досягти розквіту і перебувати у цьому стані досить довго. Наявність цієї принципової можливості - основне обмеження аналогії між розвитком підприємства та живого організму [1].



Як бачимо модель І. Адизеса визначає ширший спектр показників організації, ніж модель Грейнера й більшою мірою відповідає моделі організації як відкритої системи [22].

Ця модель проста і наочна, але не розкриває причин невдалого розвитку та стверджує, що з бюрократизацією настає смерть організації. Вона визначає монотонно-односпрямовану еволюцію, де межі стадій розмиті і умовні. Вказується на неможливість перестрибування через ці стадії.

Незважаючи на високий ступінь деталізації описаної вище моделі та облік у ній значної кількості факторів, що визначають траєкторію розвитку організації, при проведенні емпіричних досліджень, що мають на меті кількісного та якісного аналізу, даний підхід є занадто складним у застосуванні [15].

Д. Міллер і П. Фрізен (1984) запропонували модель, в якій виділяють п'ять стадій розвитку організації: народження, розвиток, зрілість, розквіт, занепад. Основні структурні різниці між стадіями у своїй моделі визначаються довкіллям, стратегією організації, її організаційною структурою і механізмами прийняття рішень [12, с.236-237].

Для того щоб визначити на якій стадії життєвого циклу знаходиться організація, автори розробили систему кількісних (числових) та якісних (описових) критеріїв. До кількісних критеріїв віднесено вік фірми та зростання продажів [14, с.78]:

- вік < 10 років – стадія народження;
- зростання продажів > 15% - стадія зростання;
- зростання продажів < 15% – стадія зрілості;
- зростання продажів > 15% - стадія відродження.

Істотним недоліком критерію зростання продажів є його жорстка фіксація (15%) та абстрактність від галузевої специфіки.

## 1.2. Методичні засади вивчення розвитку організації на різних етапах життєвого циклу

У сучасних умовах застосування концепції життєвого циклу відіграє істотну роль для розробки стратегії та тактики, аналізу та вирішення організаційно-управлінських, фінансових та економічних питань діяльності фірми. Теоретично концепція представляється логічною моделлю життєдіяльності організації, але постає питання: як можна ідентифікувати кожен етап життєвого циклу? Як зрозуміти, де закінчилася одна стадія та почалася наступна? Які фінансові та нефінансові показники можуть зазначити, на якій стадії знаходиться те чи інше підприємство.

Якщо етап як «народження організації» визначити досить легко, як саме бути з визначенням інших етапів – залишається питанням багатьох дослідників.

Але тут також варто згадати теорію Адизеса [22], згідно з якою зміна однієї стадії на іншу в будь-якому випадку супроводжується серйозною перебудовою організації (зміною економічної моделі, що впливає і на показники діяльності організації). Одна з перших моделей життєвого циклу організації була запропонована в 1967 Ліппітом і Шмідтом. З того часу різні дослідники намагалися виділити та запропонувати свої власні показники для ідентифікації етапів життєвого циклу.

Пропонувалися такі показники як: обсяг продажу, зміна прибутку, вік компанії, структура фінансування, кількість працівників, валюта балансу тощо. Дослідники Рінк, Роден і Фокс розкривають зв'язок між етапами життєвого циклу продукту та фінансовими стратегіями компанії [6].

Кузьмін О.Є. виявляє завдання, які ставлять перед собою компанії в залежності від етапів життєвого циклу продукту, розміру фірми та результату вибору однієї з двох цілей: збільшення частки ринку або покращення показника грошового потоку [10]. Палеха Ю.І. [17] розкриває поняття життєвого циклу галузі через концепцію розповсюдження інновацій.

Найбільш перспективним з фінансово-аналітичної точки зору є дослідження Вікторії Дікінсон, яка запропонувала ідею використання грошових потоків для ідентифікації стадії життєвого циклу.

Вона ґрунтується на п'яти стадіях життєвого циклу: заснування компанії (поява на ринку); зростання компанії; зрілість (розквіт) підприємства; стабільність та занепад компанії. Поєднання операційних, інвестиційних та фінансових притоків та відтоків коштів забезпечує картування життєвого циклу організації в певний момент часу. Використовуючи «знак» (позитивне чи негативне значення) чистих грошових потоків від операційної діяльності, інвестицій та фінансування, існує вісім можливих комбінацій схем грошових потоків. Вісім класифікацій розбито на п'ять практичних етапів життєвого циклу: народження, зростання, зрілість, шок і занепад на основі очікуваної поведінки грошових потоків з таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Грошові потоки за стадіями життєвого циклу компанії

	Народження	Ріст	Зрілість	Спад
ГП від операційної діяльності	Від'ємні	Позитивні	Позитивні	Від'ємні
ГП від інвестиційної діяльності	Від'ємні	Від'ємні	Від'ємні	Позитивні
ГП від фінансової діяльності	Позитивні	Позитивні	Від'ємні	Від'ємні
Об'єм продажів	Низький	Високий	Стабілізація	Скорочення
Ріст продажів	Високий	Нижче, ніж на попередній стадії	Нижче, ніж на попередній стадії	Не відбувається
Фінансовий важіль	Низький	Самий високий серед всіх стадій	Нижче, ніж на попередній стадії	Низький або нульовий
Структура фінансування	В основному за рахунок коштів власника	В основному за рахунок боргового фінансування	В основному акціонерний капітал	В основному за рахунок коштів власника

Зазначимо, що шок, що супроводжується зміною знаків грошових потоків, на наш погляд, може статися після будь-якої стадії життєвого циклу організації, це не обов'язково період між зрілістю та занепадом організації.

Перевага подібної структури грошових потоків, яку використовує Дікінсон у своїй роботі, полягає в тому, що для визначення життєвого циклу фірми використовується весь набір фінансової інформації, що міститься в операційних, інвестиційних та фінансових потоках коштів, а не один показник. Але для свого дослідження ми додамо ще ряд факторів, окрім значень грошових потоків, а саме: обсяг продажів, зростання продажів, фінансовий важіль та структуру фінансування.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТОВ «Сільпо-Фуд»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»

«Сільпо» - одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів України. ТОВ «Сільпо-Фуд» входить до складу холдингової групи «Fozzy Group».

Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» представлена на рис. 2.1.

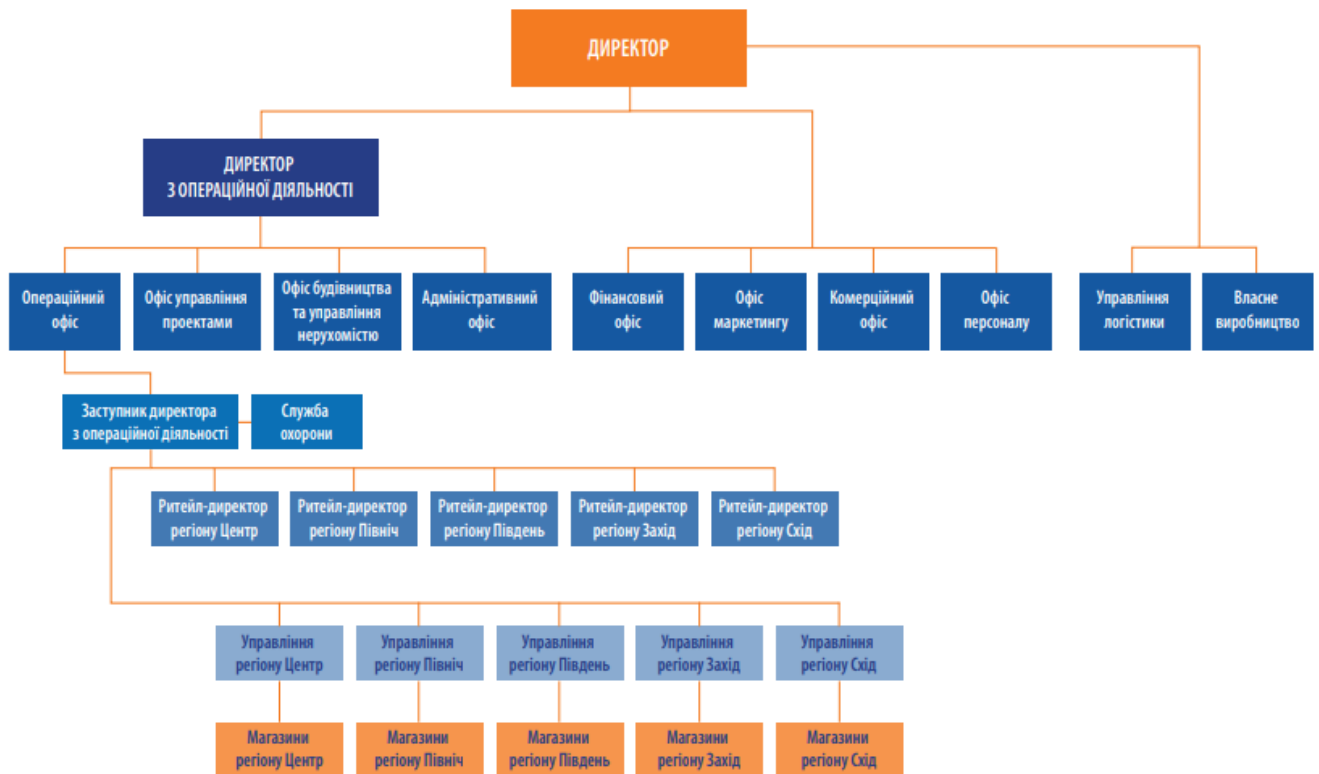


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

*Джерело: дані ТОВ «Сільпо-Фуд»*

ТОВ «Сільпо-Фуд» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, оскільки спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями по вертикалі.

Розглянемо основні фінансово-економічні показники компанії.

Загальна торгівельна площа компанії в 2021 році склала 484,2 тис. кв.м., загальна кількість магазинів – 333 (рис. 2.2).

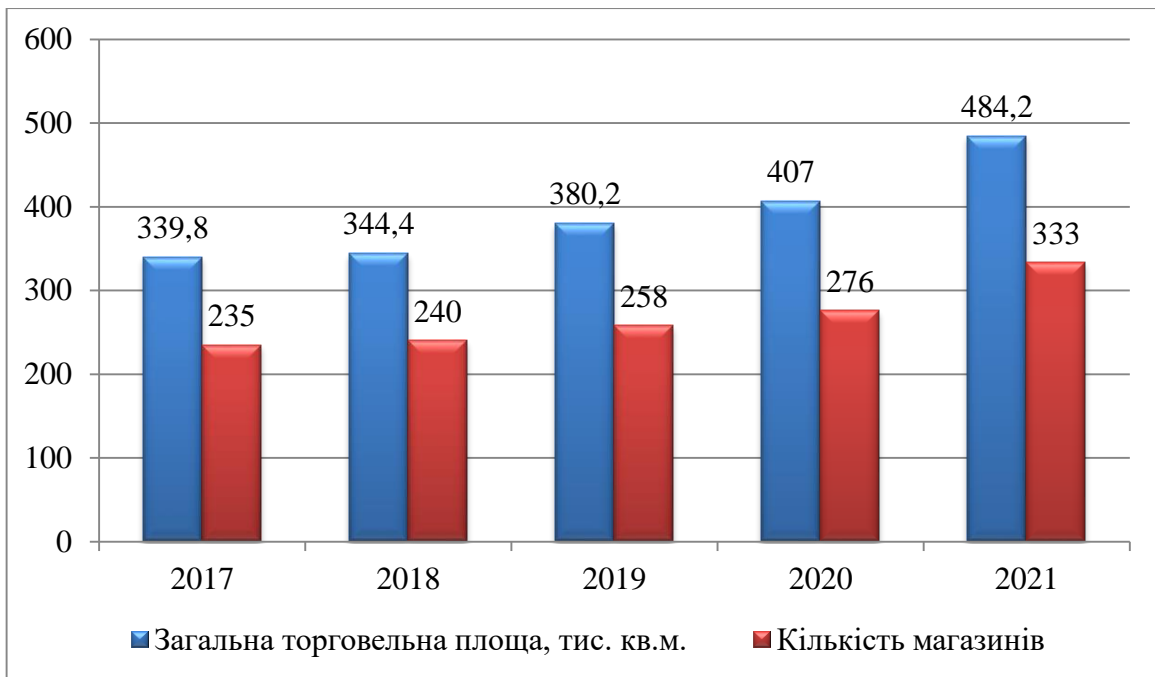


Рис. 2.2. Динаміка відкриття торговельних точок ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: дані ТОВ «Сільпо-Фуд»

Розглянемо фінансові результати діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2021 рр. (табл. 2.2)

Таблиця 2.1

**Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» 2019-2021 рр., тис. грн.**

Показник	2019	2020	2021	Абс. відхилення 2020/2019 рр., тис. грн.	Абс. відхилення 2021/2020 рр., тис. грн.	Відносн. відхилення 2020/2019, %	Відносн. відхилення, 2021/2020, %
Чистий дохід від реалізації продукції	62446681	64402634	7278423 1	1955953	8381597	3,13	13,01
Собівартість реалізації	47340607	47249897	5218293 5	-90710	4933038	-0,19	10,44
Чистий фінансовий результат	289577	-3144238	- 1846179	- 3433815	1298059	- 1185,80	41,28

Джерело: на основі даних фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Представимо результати графічно (рис. 2.3).

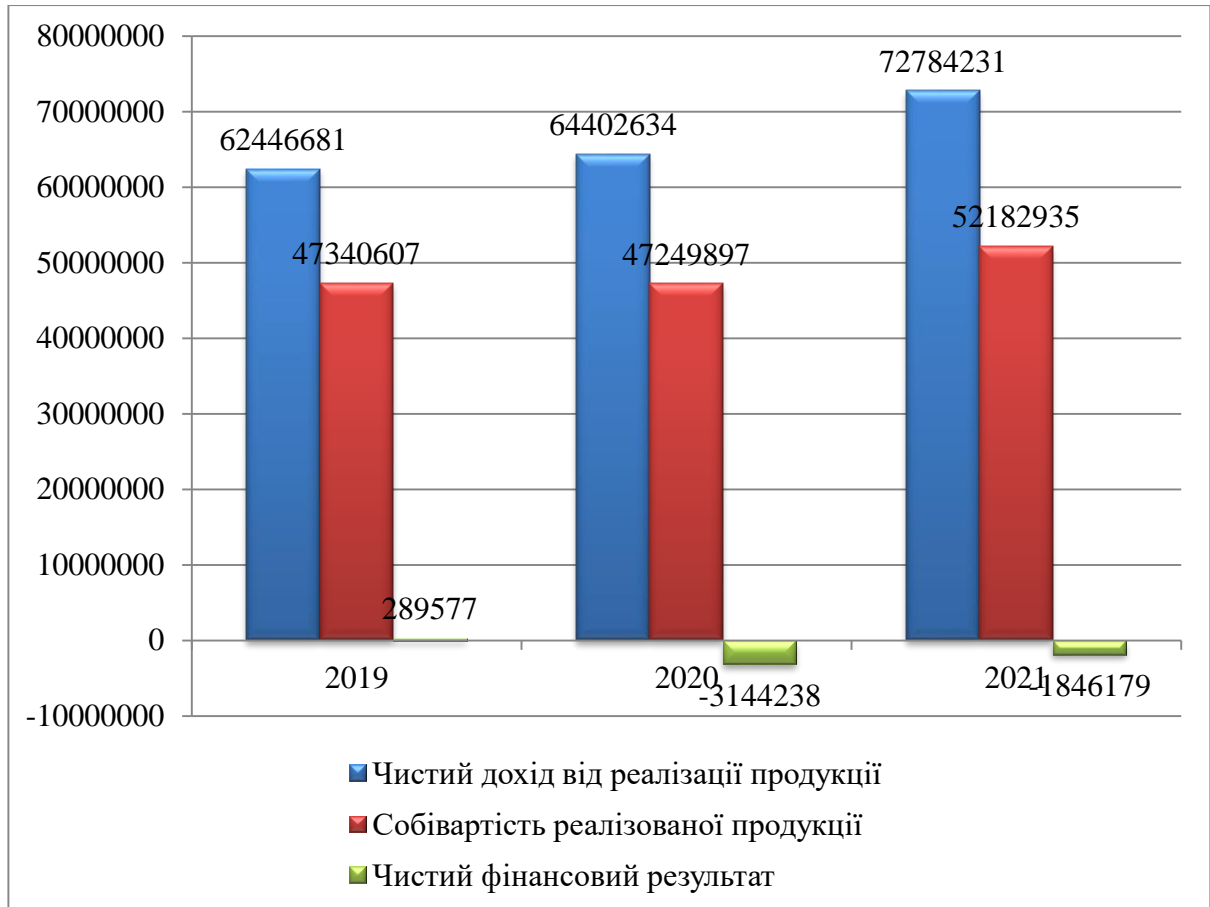


Рис. 2.3. Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Сільпо-Фуд» 2019-2021 рр., тис. грн.

*Джерело: на основі даних фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Як бачимо, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом досліджуваного періоду показує позитивну динаміку росту: в 2020 р. зростання склало 3,1%, в 2021 р. – 13%. В 2020 році собівартість реалізованої продукції зменшилася, в 2021 р. – відбулося збільшення на 10,4%. Не дивлячись на те, що собівартість реалізованої продукції в 2020 р. зменшилася, фінансовий результат підприємства мав від’ємні показники. На падіння чистого фінансового результату вплинуло збільшення адміністративних витрат ( в т.ч. виплати на оплату праці, інформаційно-консультативні послуги, відрахування на соціальні заходи, обслуговування необоротних активів, коливання курсу та ін.). В 2021 році чистий фінансовий результат на 41%, проте теж мав від’ємне значення. На

негативні фінансові результати 2021 року, вплинули ті ж фактори 2020 р. – збільшення витрат на збут, адміністративні витрати.

## 2.2. Аналіз сучасного етапу розвитку організації

З метою визначення етапу життєвого циклу ТОВ «Сільпо-Фуд» проведемо аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

Після воєнного вторгнення в Україну, Асоціацією ритейлерів України (РАУ) та Українською радою торгових центрів (УРТЦ) було підраховано, що загальна сума збитків, завданих торговельним мережам сягнула 50,7 млрд. грн., скорочення товарообігу в перші місяці війни склало 75% від довоєнного рівня.

Найбільші виклики для компаній ритейлу, з якими штовхнувся ринок, представлені на рис. 2.4.

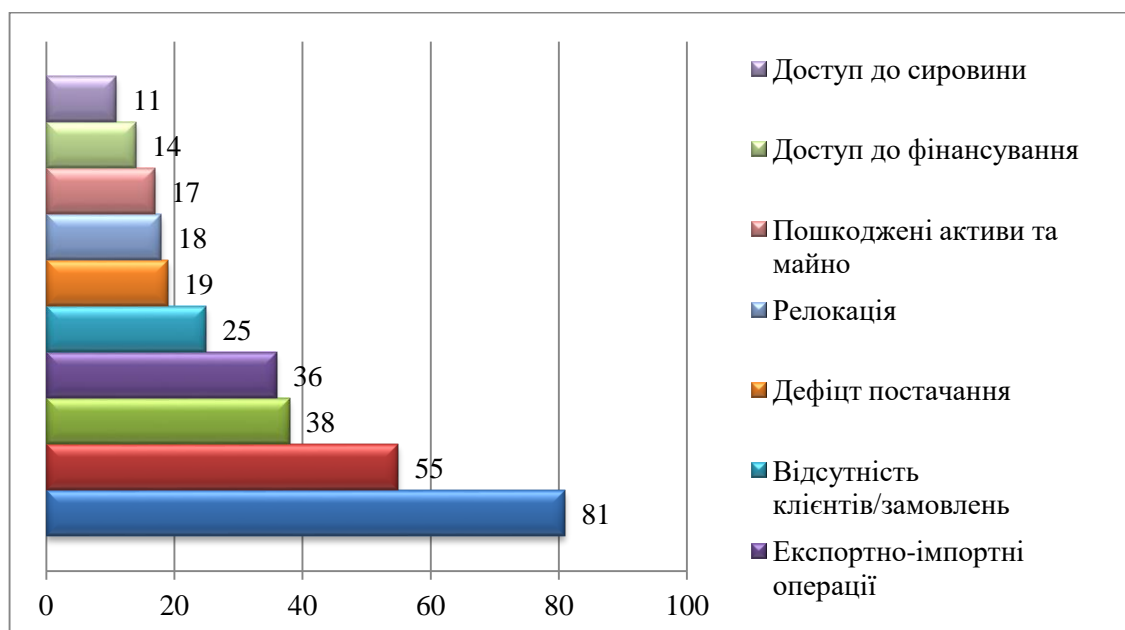


Рис. 2.4. Найбільші виклики для компаній ритейлу в 2022 році, %

Джерело: дані Асоціації ритейлерів України

За даними досліджень РАУ, сума прямих збитків від військових дій ритейлу продуктами харчування зазнав 30.2 млрд. грн. (рис. 2.5.). Загальна сума збитку ритейлу склала 50,7 млрд. грн.



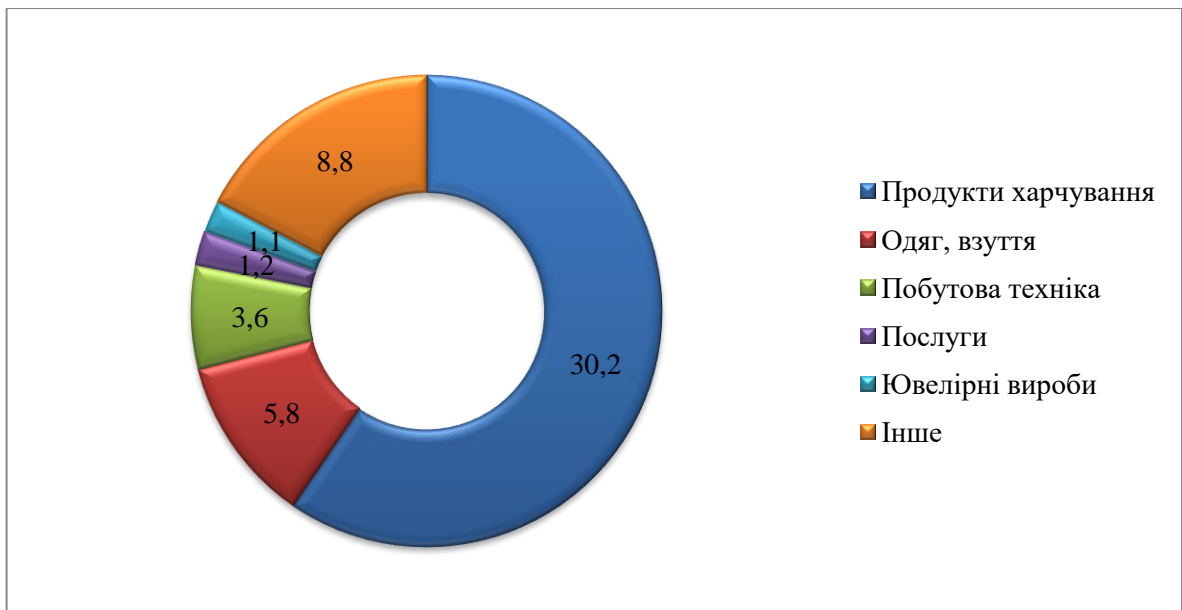


Рис. 2.5. Сума прямих збитків ринку ритейлу в Україні від віськового вторгнення, млрд. грн.

*Джерело: дані Асоціації ритейлів України*

Нижче перелічені основні фактори, які впливають на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» під час повномасштабного воєнного вторгнення в Україну:

- Контроль над активами. В результаті бойових дій частково були пошкоджені магазини, втрачено контроль над магазинами на окупованих територіях. ТОВ «Сільпо-Фуд» визнала збиток від знецінення об'єктів основних засобів у сумі 2 мільйонів гривень, а також збиток від знецінення товарів у сумі 539 мільйони гривень. Але робота по оцінці понесених збитків ще не закінчена.

- Вплив на виручку. Магазини компанії розташовані по всій території України. Велика частка магазинів зосереджена в Києві та Центральному регіоні України. Нормалізація ситуації в цих регіонах позитивно впливає на динаміку виторгів Групи. Робота магазинів в західному регіоні взагалі не зупинялася. Водночас, компанія припинила діяльність магазинів на окупованих територіях східного регіону, в районах інтенсивних бойових дій та обмежила діяльність магазинів в районах наближених до зон бойових дій де це було необхідно.

Головні конкуренти ТОВ «Сільпо» на ринку представлені нижче (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Головні конкуренти ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2022 р.**

Компанія	Кількість магазинів 2021 р.	Частка на ринку, %
ТОВ «АТБ-маркет»	1238	47
Fozzy Group	659	27
VolWest Retail	272	10
ТОВ «Аритейл»	252	9
ТОВ ТПК «Львівхолод»	181	7

*Джерело: дані Асоціації ритейлів України*

Бачимо, що досліджуване підприємство має значний вплив на ринку

Підприємство налічує велику кількість постачальників продукції, має власний імпорт товарів, які споживач може знайти лише на прилавках супермаркетів Сільпо. Кількість постачальників-імпортерів близько 790 з 86 країн:

1. Італія
2. Іспанія
3. Норвегія
4. Туреччина
5. Німеччина
6. Польща та ін.

Маркетингових посередників компанія немає, в компанії функціонує відділ департаменту маркетингу, який займається аналізом ринку, розробкою рекламних акцій тощо.

Складських організацій-партнерів компанія немає, оскільки у холдингу Fozzy Group, до складу якого входить товариство, функціонують власні розподільчі центри, до яких постачальники товарів привозять свою продукцію. Поставки товарів до магазинів відбуваються двома шляхами: напряму (постачальник поставляє товар прямо до супермаркету), або з розподільчих центрів (постачальник поставляє товар до розподільчого центру великими

партіями, де далі йде розподіл товарів між магазинами, відповідно до потреб торгових точок.

До матеріально-технічної бази підприємства належить торгове обладнання, обладнання складських приміщень, розподільчих центрів.

Управління персоналом в ТОВ «Сільпо-Фуд» направлено на встановлення ефективної діяльності на підприємстві та справедливості взаємин між співробітниками. Компанія активно проводить навчання працівників. Дія система пільг, до якої входить медичне страхування, страхування життя. Розроблена система заохочення працівників:

- конкурс перевершники кварталу;
- мотивація наставників - підтримка та заохочення наставників в магазинах, які навчили хоча б одного працівника за останні пів року.
- «WELCOME НОВАЧКІВ» - в перший робочий день кожний новачок отримує надихаючий лист, співробітники офісів набір корисних речей.
- усі працівники в день свого народження отримують привітання від компанії.

Споживачі. Зростаюча соціальна розшарування продовжує створювати групу споживачів, орієнтовану на споживання високоякісних делікатесів, імпортих, екзотичних та подібних продуктів. Важливо очікувати особливої атмосфери, рівня сервісу та, можливо, додаткових унікальних послуг на додаток до відповідного асортименту цих магазинів. В основному споживачі цих магазинів це люди від 20-40, що мають дохід середній і вище середнього.

Підбиваючи підсумки проведеного дослідження представимо STEP-аналіз підприємства.

Аналіз включатиме наступні фактори:

- економічні;
- політичні;
- демографічні;
- культурні;
- природні;

- науково-технічні.

Таблиця 2.3

**STEP-аналіз підприємства ТОВ «Сільпо-фуд»**

Фактор	Ранг важливості	Оцінка		Зважена оцінка	
		+	-	+	-
<p>Економічний:</p> <p>1. Ріст рівня інфляції та відсоткових ставок. Погіршує ситуацію з погашенням заборгованості компанією;</p> <p>2. Нестабільність розвитку економіки в результаті воєнного вторгнення ускладнює стратегічне управління компанією;</p> <p>3. Нестабільність курсу валюти;</p> <p>4. Непередбачувана поведінка ринку в умовах воєнного становища, та ризиків, які пов'язані з ним.</p>	3		9 8 8 7		27 24 24 23
<p>Політичний:</p> <p>1. Податкова політика. Зміни у податковій політиці можуть сприяти виникнення податкового тягара для компанії;</p> <p>2. Зовнішньоекономічна політика. Введення санкцій проти країн та обмеження зовнішньоекономічної діяльності сприяє погіршенню міжнародної співпраці;</p>	3		5 1		15 3
<p>Демографічний:</p> <p>1. Зниження рівня платоспроможності населення, в наслідок воєнного вторгнення в країну;</p> <p>2. Відтік значної частки населення закордон у зв'язку з війною.</p>	2		8 8		16 16
<p>Культурний</p> <p>1. Українізація споживчої поведінки – після початку війни, споживачі надають перевагу товарам, що пов'язані з українською символікою</p>	3	9		27	
<p>Природний</p> <p>1. Нові обмеження щодо утилізації товарів. Необхідність дотримуватись нових норм щодо утилізації неліквідного товару</p> <p>2. Заборона використання целофанових пакетів.</p>	1		3 4		3 4

Науково-технічний	2				
1. Значні темпи впровадження інноваційних технологічних рішень на ринку;		8		16	
2. Роботизація процесів, що забезпечує мінімізацію помилок в операційних процесах.		8		16	

*Джерело: розроблено автором на основі проведеного аналізу*

Розрахуємо суму зважених оцінок окремо за кожною групою факторів (табл.. 2.4).

Таблиця 2.4

### Підсумкові результати STEP-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Фактори	+	-
Економічний		98
Демографічний		32
Політичний		18
Культурний	27	
Природний		7
Науково-Технічний	32	

*Джерело: розроблено автором на основі проведеного аналізу*

Підсумовуючи проведений аналіз, ми можемо бачити, що найбільший вплив на діяльність компанії має група економічних факторів.

Принцип формування товарного асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» - функціональний, направлений задовольняти потреби людей, перш за все, в продуктах харчування.

Було виділено 12 асортиментних груп, відповідно ширина товарного асортименту складає 12 позицій:

1. М'ясна гастрономія;
2. Молочні продукти;
3. Кондитерські вироби;
4. Ковбасні вироби;
5. Бакалійні товари;
6. Риба і рибні товари;

7. Лікєро-горілчані та безалкогольні напої;
8. Хлібобулочні вироби;
9. Плоди, овочі, гриби, екзотичні фрукти;
10. Супутні товари;
11. Кулінарія;
12. Товари для дітей, побутова хімія, косметичні засоби.

Глибина асортименту складає:

1. М'ясна гастрономія – 196 позицій;
2. Молочні продукти – 234 позицій;
3. Кондитерські вироби – 545 позицій;
4. Ковбасні вироби - 267
5. Бакалійні товари - 396
6. Риба і рибні товари - 187
7. Лікєро-горілчані та безалкогольні напої - 369;
8. Хлібобулочні вироби – 101;
9. Плоди, овочі, гриби, екзотичні фрукти – 241;
10. Супутні товари – 158;
11. Кулінарія – 269;
12. Товари для дітей, побутова хімія, косметичні засоби – 247.

Насиченість товарної номенклатури ТОВ «Сільпо-Фуд» складає 3210 позицій.

Необхідно оцінити, на якій стадії життєвого циклу знаходиться товари компанії: визначимо яку частку ринку займають. Побудуємо матрицю БКГ. При побудові матриці БКГ були використані наступні критерії: темп збільшення обсягу попиту та частка ринку відносно пріоритетного конкурента. Для визначення відносної частки ринку було порівняно обсяги продажу ТОВ «Сільпо-Фуд» з обсягами продажу головного конкурента на ринку «АТБ».

Дані для розрахунку наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Дані обсягів продажу та відносної долі ринку ТОВ «Сільпо-Фуд»

	Об'єм продажу, тис. грн.			Темп росту ринку	Відносна доля ринку
	попередній період	поточний період	об'єм продажу у конкурента («АТБ»)		
М'ясо та риба	2456	3652	3021	1,49	1,21
Овочі	6987	7693	7459	1,10	1,03
Алкогольні напої	9874	11694	8012	1,18	1,46
Побутова хімія	4691	4263	3698	0,91	1,15
Бакалія	13698	15698	11265	1,15	1,39
Всього	37706	43000	33455	1,17	1,25

Джерело: на основі даних ТОВ «Сільпо-Фуд»

Зобразимо матрицю БКГ для ТОВ «Сільпо-Фуд» (2.6).

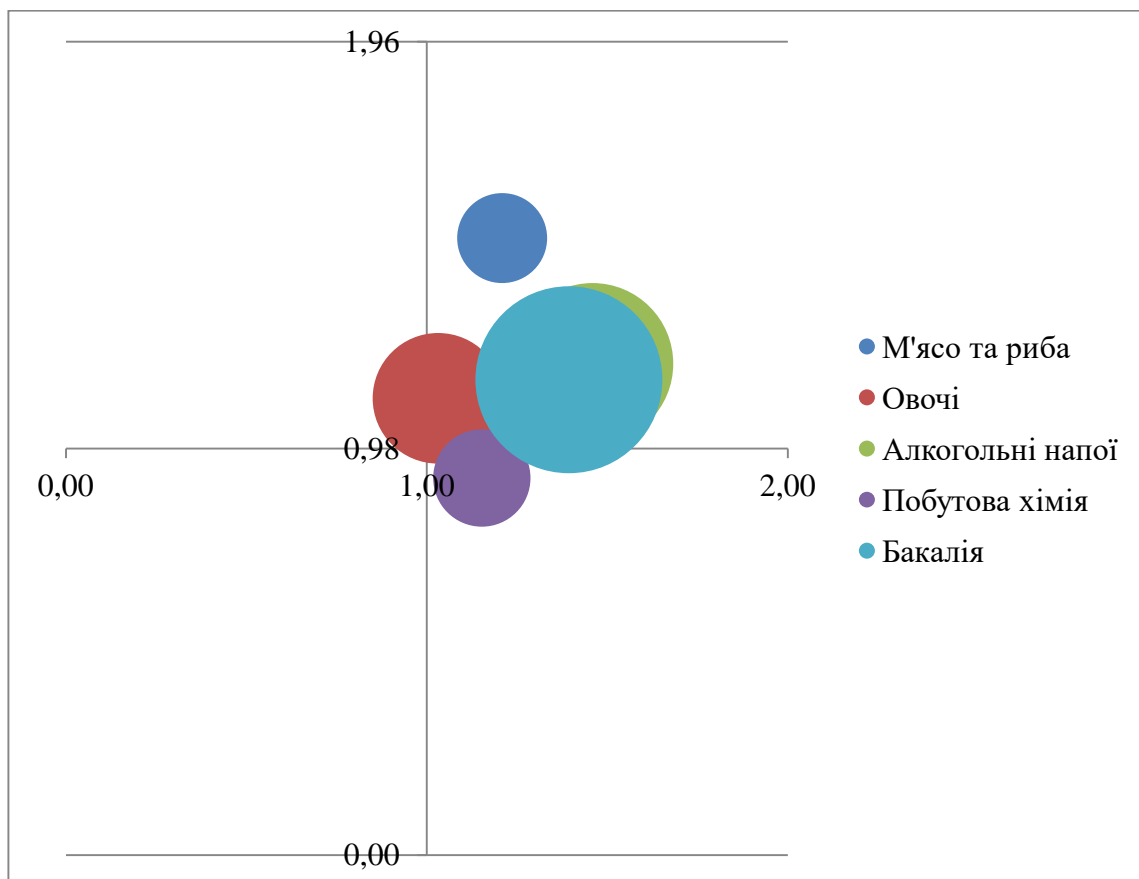


Рис. 2.6. Матриця БКГ для товарів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано автором на основі проведеного аналізу

Як бачимо, основна частина товарів ТОВ «Сільпо-Фуд» відноситься до категорії «Зірки». Дані товари приносять прибуток, компанії необхідно надалі вкладати кошти в їх продаж. Товар групи побутова хімія знаходиться на перетині осей «Зірки» та «Дійні корови». Тобто можна зробити висновок, що ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно використовувати стратегію втримування для аналізованих товарів.

Проведений аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» дає нам змогу оцінити життєвий цикл підприємства та визначити існуючі проблеми. Відповідно до Адізеса, ТОВ «Сільпо-Фуд» пройшло такі стадії: Доглядання, Дитинство, Давай-давай, Юність, Розквіт (рис. 2.7.).



Рис. 2.7. Життєвий цикл ТОВ «Сільпо-Фуд» за моделлю І. Адізеса

*Джерело: побудовано автором*

Як бачимо, компанія знаходиться на стадії розвитку «стабільність». ТОВ «Сільпо-Фуд» має високий рівень стандартизації та формалізації.

Темпи розвитку та зростання починають сповільнюватися, прибуток наразі є стабільним, класичні резерви зростання та виробничий потенціал організації максимально використовуються.



Даний етап - перший крок до старіння компанії та характеризується найефективніші показники доходу, відповідно, одна з основних цілей менеджменту на даній фазі повинна заключатися в максимальному її подовженні та уникненню початку стадії спаду.

ТОВ «Сільпо-Фуд» на даній стадії розвитку потрібно пильно слідкувати за мінливими потребами споживачів та швидко реагувати та адаптуватися до змін ринку. Також з метою уникнення різкого спаду, варто фокусуватися на довгострокових цілях та інвестувати ресурси в інновації, дослідження, вкладати кошти в нові джерела зростання.

В результаті проведеного дослідження, відповідно до моделі Л. Грейнера, що базується на розмірі організації, віці та цілях менеджменту, ТОВ «Сільпо-Фуд» пройшло перші 4 етапи: Креативність, Директивне керівництво, Делегування та Координація. Про це свідчить ефективне використання формальних систем та координації менеджерів усіх рівнів управління, капітальні витрати ретельно зважуються та розподіляються по всій організації, кожна група продуктів трактується як інвестиційний центр, де рентабельність вкладеного капіталу є важливим критерієм, що використовується при розподілі коштів. Водночас дохід організації є стабільним, проте інвестиції в дослідження та розвиток починають скорочуватися, а система управління поступово стає повільною та не гнучкою.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З УПРАВЛІННЯ РОЗВИТОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

#### 3.1. Рекомендації щодо управління розвитком ТОВ «Сільпо-Фуд»

Проведений аналіз в розділі 2, дозволяє зробити висновки, що основним направлення розвитку для ТОВ «Сільпо-Фуд» повинно бути утримання позицій на даному етапі розвитку. Для цього, компанії необхідно далі реалізовувати ефективну політику збуту, відкривати нові торгові точки.

Для подолання кризи бюрократизму та уникнення швидкого старіння, ТОВ «Сільпо-Фуд» має обрати системний підхід до утримання своєї частки ринку, підвищення інноваційності діяльності, глибокого дослідження ринку та бажань споживачів, створення синергії та співпраці як всередині компанії, так і з зовнішнім середовищем.

Основними завданнями на даному етапі розвитку для мережі «Сільпо-Фуд» є:

- забезпечення швидкого збільшення ділових продажів;
- заохочувати споживачів спробувати товар або зробити повторні покупки;
- заохочувати систему внутрішньої торгівлі та систему людських ресурсів вітчизняних постачальників активізувати свої зусилля з продажу продукції компанії.

Наступним постає питання як впровадити ці рекомендації у діяльність підприємства та визначити очікуваний результат. Отже, розглянемо окремо кожен з них.

#### 1. Комбіновані продажі.

Ефект:

- Підвищується лояльність клієнтів;
- Споживачі дізнаються більше про асортимент ваших товарів;
- Знижки на взаємодоповнюючі товари. Наприклад при купівлі ковбасних виробів споживач зможе отримати знижку на сирні вироби. - Не вимагає додаткових вкладень

2. Персональні знижки. Постійним покупцям при досягненні певної суми, дарувати сертифікати на суму 200 грн. на покупки в магазині «Сільпо». Потребують організації спеціальних інформаційних маркетингових систем.

3. Просування за допомогою Інстаграму. Колаборація з блогерами мільйонниками, з аудиторією 25+. Надавати персональні промокоди за допомогою яких споживачі зможуть замовити в онлайн магазині продукти зі знижкою, або з скористатися безкоштовною доставкою.

Ефект:

- охоплення великої молоді аудиторії;
- можливість активного розвитку онлайн-магазину.

Недоліки:

- великі витрати;
- потребують точного планування. Блогер отримує гроші, коли передплатники при замовленні використовують його промокод.

4. Конкурси з цінними подарунками або туристичними путівками в якості призу. Наприклад якщо покупець збере певну кількість стікерів (1 стікер = 100 грн покупки), то він автоматично стає претендентом на турпоїздку за кордон.

Такі активні методи стимулювання мають певні переваги:

- сприяють приверненню уваги нових покупців;
- підвищують імідж і популярність підприємства;
- сприяють отриманню прибутку від продажів;
- допомагають залученню нових клієнтів.

Для стійкого розвитку мережі, утримання завойованих ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності необхідно вести нецінову конкурентну боротьбу. Великий асортимент і вибір товарів конкуруючих торгових мереж, може негативно позначитися на діяльності даного торгового підприємства. Успішна діяльність роздрібною торгівлі невід'ємно зв'язана з товарним асортиментом. Тому ми вважаємо, що підприємство «Сільпо-Фуд» має працювати над розширенням свого асортименту, це завдання повинно покладатися на

товарну політику підприємства, що розробляє товарний асортимент мережі магазинів.

Управління асортиментною політикою ТОВ «Сільпо-Фуд» повинно розглянути роботу впровадження інновацій, розширення власних торгових марок, управління ринковою атрибутикою та надання сервісу споживачам. Тому асортиментна політика повинна посідати важливе місце в роботі підприємства роздрібної торгівлі даного підприємства.

ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно розширити товарний асортимент за рахунок глибини та широти, де під глибиною асортименту розуміється кількість конкретних товарів у кожній товарній категорії, а під широтою асортименту розуміється кількість і різноманітність товарних категорій.

Для підтримки відповідного рівня конкурентоспроможності торгової мережі, підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» повинно впроваджувати світові стандарти торгівлі, до яких належать: широкий асортимент та гарантований якість товарів та послуг, постійне оновлення асортименту, сучасні методи продаж, високий рівень сервісу тощо. Всі ці принципи роботи використовуються в системі управління у більшості торгових структур.

Номенклатура виробничих підприємств, які виготовляють свою продукцію і поставляють в мережу магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд» досить широка, але компанія систематично розробила план поставок на певну продукцію, в певних кількостях, що в підсумку звужує асортиментну групу товарів, яка не дає великого вибору товарів.

ТОВ «Сільпо-Фуд» орієнтовані на споживачів із середнім та вище середнього доходом. Більшість магазинів «Сільпо» розташовані у спальному районі, де головні покупці - це жителі сусідніх будинків, серед яких більшість пенсіонерів і домогосподарок, відповідно асортимент повинен формуватися відповідним чином: широкий вибір товарів на кожен день, з мінімальною націнкою на загальновідомі бренди і максимальною для маловідомих товарів, з хорошими споживчими властивостями.

Деякі магазини «Сільпо» працюють до пізньої ночі і навіть цілодобово - це такі магазини, які розташовані біля вокзалу міст України. В таких магазинах на мою думку буде корисними розширити в асортиментному ряді вибір алкогольних напоїв і закусок, а також збільшити таку продукцію, як продукцію швидкого приготування, ковбаси, йогурти та іншими необхідними продуктами. Цими продуктами можна задовольнити дві категорії нічних відвідувачів - тих, хто гуляє в цей час та заходить в магазин для придбання потрібних продуктів (горілка, пиво, вино, закуски і т.д.) і тих, хто повертається пізно з роботи, тренувань, курсів і є бажання що-небудь купити для швидкого перекусу (ковбаса на бутерброди, йогурт, напівфабрикати). Ці продукти особливо важливо мати в широкому представленні в магазині поряд зі студентськими гуртожитками, в «молодих» житлових районах.

Сьогодні, спостерігається тренд «здорового образу життя». Споживачі бажають придбати смачну, але корисну їжу, без вмісту цукру, насичену корисними речовинами, білками тощо. Відповідно, пропонуємо впровадити новий відділ в магазинах «Healthy care», де буде представлена їжа для спортсменів та переважених здорового харчування. На прилавках такого відділу повинна бути представлена продукція без цукру, без глютену, наприклад протеїнові батончики, солодкі води з нульовим вмістом цукру, солодощі без цукру тощо.

ТОВ «Сільпо-Фуд» потрібно надалі розвивати систему он-лайн продажів. В компанії вже є он-лайн магазин та додаток, де покупець може замовити доставку будь-якого товару. Проте доставка відбувається, зазвичай, не так швидко як бажає покупець. Доставка здійснюється або кур'єрами Glovo або кур'єрами ТОВ «Сільпо-Фуд». Відповідно, пропонуємо, розширити кількість штатних працівників відділу доставки.

## ВИСНОВКИ

Життєвий цикл організацій – передбачувані зміни із певною послідовністю станів протягом часу. Застосовуючи поняття життєвого циклу, можна побачити, що є чіткі етапи, якими проходять організації, і що переходи від одного етапу до іншого є передбачуваними, а не випадковими.

Життєвий цикл організації безпосередньо і найтіснішим чином пов'язані з життєвим циклом продукції – тимчасовим інтервалом, куди входять кілька стадій, кожна з яких відрізняється особливим характером процесу зміни обсягу виробництва, у часі. Слід розрізняти повний життєвий цикл продукції; життєвий цикл продукції у сфері виробництва; життєвий цикл продукції сфері споживання. Повний життєвий цикл продукції включає час створення, тривалість випуску та час експлуатації виробів споживачами. Це поняття використовується для планування маркетингу та постачальницько-збутової діяльності, організації післяпродажного обслуговування виробів, вибору адекватних форм управління та створення необхідних структурних ланок.

Аналіз моделей життєвого циклу організації показав, що у авторів відсутня єдина думка щодо кількості стадій та їх тривалості, причин виникнення циклів, зміни різних характеристик організації з стадіям життєвого циклу, можливості діагностики конкретної стадії життєвого циклу. Найбільш поширені моделі розроблені для середніх та великих організацій (корпоративних структур), що значно знижує діапазон їх застосування та практично виключає використання для діагностики змін, що відбуваються у малих підприємствах.

Найбільшого теоретичного розвитку набули моделі життєвого циклу організації І. Адизеса, Л. Грейнера, Д. Міллера та П. Фрізена.

Практична частина дослідження була присвячена визначення стадії життєвого циклу ТОВ «Сільпо-Фуд».

«Сільпо» - одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів України. ТОВ «Сільпо-Фуд» входить до складу холдингової групи «Fozzy Group».

Досліджуване підприємство має значний вплив на ринку.

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом досліджуваного періоду показує позитивну динаміку росту: в 2020 р. зростання склало 3,1%, в 2021 р. – 13%.

В результаті проведеного дослідження, відповідно до моделі Л. Грейнера, що базується на розмірі організації, віці та цілях менеджменту, ТОВ «Сільпо-Фуд» пройшло перші 4 етапи: Креативність, Директивне керівництво, Делегування та Координація. Про це свідчить ефективне використання формальних систем та координації менеджерів усіх рівнів управління, капітальні витрати ретельно зважуються та розподіляються по всій організації, кожна група продуктів трактується як інвестиційний центр, де рентабельність вкладеного капіталу є важливим критерієм, що використовується при розподілі коштів. Водночас дохід організації є стабільним, проте інвестиції в дослідження та розвиток починають скорочуватися, а система управління поступово стає повільною та не гнучкою.

Основним направлення розвитку для ТОВ «Сільпо-Фуд» повинно бути утримання позицій на даному етапі розвитку. Для цього, компанії необхідно далі реалізовувати ефективну політику збуту, відкривати нові торгові точки.

Для подолання кризи бюрократизму та уникнення швидкого старіння, ТОВ «Сільпо-Фуд» має обрати системний підхід до утримання своєї частки ринку, підвищення інноваційності діяльності, глибокого дослідження ринку та бажань споживачів, створення синергії та співпраці як всередині компанії, так і з зовнішнім середовищем.

Основними завданнями на даному етапі розвитку для мережі «Сільпо-Фуд» є:

- забезпечення швидкого збільшення ділових продажів;
- заохочувати споживачів спробувати товар або зробити повторні покупки;
- заохочувати систему внутрішньої торгівлі та систему людських ресурсів вітчизняних постачальників активізувати свої зусилля з продажу продукції компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арєф'єва О. В. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства / О. В. Арєф'єва // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3. – С. 43–49.
2. Бернад І. А. Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку [Електронний ресурс] / І. А.Бернад. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/dutp/20062/-txts/FILO-SOFIYA/06biapsr.pdf>.
3. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум: [навчальний посібник] / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 524 с.
4. Бутко М. П. Виробничий менеджмент: [підручник] / М. П. Бутко. – К.: ЦУЛ, 2015. – 400 с.
5. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: Кондор, 2004.
6. Гірняк О. М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: [навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти] / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – К.: Магнолія плюс, Львів: Новий світ – 2000, 2003. – 336 с.
7. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: навч. посібник / Т. О. Дяченко; М-во освіти і науки України, Нац. авіаційний ун-т. – К.: Кондор, 2010. – 174 с.
8. Завадський Й. С. Менеджмент: [підручник для вузів] / Й. С. Завадський. –К.: УФІМБ, 1997. – 544 с.
9. Косач І. А. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник / І. А. Косач, Л. С. Ладонько, І. В. Калінько. - К.: Кондор Видавництво, 2014. - 217 с.
10. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник // К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
11. Кучеренко Д.Г. Менеджмент: курс лекцій / Д. Г. Кучеренко; М-во праці та соц. політики України, Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. - К.: ПІК ДСЗУ, 2009. - 212 с.: іл., табл.



12. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / А.А. Мазаракі, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник та ін.; за ред. А.А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
13. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.
14. Основи менеджменту і маркетингу : навчальний посібник / Л.Ф. Кожушко, Т.О. Кузнецова, О.Ю. Судук. Рівне: НУВГП, 2016. 291с.
15. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
16. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник / Г. Є. Мошек [та ін.] ; за ред. Г. Є. Мошека. - Київ : Ліра-К, 2017. - 528 с. 17.Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
17. Палеха Ю.І., Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник / Ю.Палеха, Г.Мошек, І. К. : Ліра-К. 2018. 528 с.
18. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. С-53 Менеджмент: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 „Менеджмент» за освітньою програмою „Менеджмент організацій і адміністрування» / Єлизавета Олександрівна Снітко, Євгенія Євгеніївна Завгородня; ДР «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка» – Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. – 281 с.
19. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
20. Федоренко В.Г. / Менеджмент: підручник // В.Г. Федоренко. – Алерта. – 2015. – 492 с.

21. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. – 252 с.
22. Adizes I. Organizational passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organization /I. Adizes // Organizational Dynamics, 1979. Vol. 9. – P. 325.
23. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organazation Graw / L.E. Greiner // Harward Bassiness Review. – 1972. – July – August. – P. 37–48.