

Київський національний лінгвістичний університет

Кафедра менеджменту і маркетингу

## **КУРСОВА РОБОТА**

з «Менеджменту і адміністрування»

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

(на прикладі ТОВ «Епіцентр К»)

Студента III курсу М 02-21 групи  
Першого (бакалаврського) рівня  
освітньої програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
Полищука Данііла Сергійовича

---

Керівник: Драган Іван Олександрович,  
Професор доктор наук з державного  
управління

Національна шкала \_\_\_\_\_

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

Члени комісії:

**м. КИЇВ – 2023 рік**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЇЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ .....	5
1.1. Сутність життєвого циклу організації .....	5
1.2. Управління персоналом на різних стадіях життєвого циклу організації.....	8
1.3. Актуальні підходи до управління підприємством на різних етапах життєвого циклу .....	12
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЇЇ УПРАВЛІННЯ.....	15
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Епіцентр К» .....	15
2.2. Життєвий цикл організації ТОВ «Епіцентр К».....	18
2.3. Шляхи покращення управління ТОВ «Епіцентр К» враховуючи життєвий цикл.....	21
ВИСНОВКИ.....	23
RESUME.....	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	27

## ВСТУП

Незалежно від масштабу виробництва чи форми власності кожна організація характеризується своїм унікальним «життєвим циклом» діяльності. Життєвий цикл – це низка процесів та етапів, через які проходить підприємство від початку до кінця виробництва та утилізації. Кожна стадія життєвого циклу має свої особливості, які необхідно враховувати при постановці цілей в процесі стратегічного планування, кожен етап характеризується різними елементами, включаючи певні завдання, які організація повинна підтримувати та заохочувати.

Таким чином *актуальність теми* пояснюється тим, що в реаліях сучасного організаційного розвитку притаманна циклічність, зумовлена адаптацією до актуальних конкурентних вимог. Ключем до успіху в управлінні життєвим циклом організації є зосередження на конкурентоспроможності та сталості на ринку. Тому, щоб організація стабільно працювала на ринку, необхідно налаштувати внутрішнє та зовнішнє середовище відповідно до гнучкості та динамічності виробничих та організаційних процесів.

*Мета дослідження:* узагальнення теоретичних знань і формування практичних рекомендацій щодо управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу.

Згідно меті поставленні наступні *завдання*:

- визначити сутність життєвого циклу організації;
- виявити управління персоналом на різних стадіях життєвого циклу організації;
- визначити актуальні підходи до управління підприємством на різних етапах життєвого циклу;
- проаналізувати характеристику діяльності ТОВ «Епіцентр К»;
- проаналізувати Життєвий цикл організації ТОВ «Епіцентр К»;
- визначити шляхи покращення управління ТОВ «Епіцентр К» враховуючи

життєвий цикл підприємства.

*Об'єкт дослідження:* процес управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу.

*Предмет дослідження:* теоретико-методичні засади щодо управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу.

*Структура роботи:* робота складається із вступу, основної частини яка поділяється на два розділи та підрозділи, висновків, resume та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 28 ст., робота містить 2 рисунків, 3 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЇЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

#### 1.1. Сутність життєвого циклу організації

Як кожна людина проходить етапи розвитку від народження до смерті, щороку змінюються пори року, так і кожен бізнес проходить певні етапи розвитку – від народження (заснування) до смерті (закриття, ліквідація, реорганізація, тощо). Звичайно, проміжок часу між цими двома періодами може бути різним, і завдання керівництва компанії в цілому і фінансового менеджменту зокрема полягає в тому, щоб зробити все можливе, щоб максимально збільшити цей період для досягнення відповідних максимальних економічних і фінансових показників. На рис. 1.1 зображено життєвий цикл підприємства.



Рис.1.1 Життєвий цикл підприємства

Джерело: [13]

На сьогодні немає єдиної думки між теоретиками та практиками щодо конкретного визначення життєвого циклу підприємства. Однак усі науковці що досліджували дане питання вважають що життєвий цикл бізнесу — це період часу від заснування підприємства до завершення його існування або впровадження інновацій на новій основі (з новою структурою власників і менеджерів, з продуктами, технологіями тощо) [15, с.155].

Проте для малого та середнього підприємництва, початковою точкою життєвого циклу є прийняття рішення про створення суб'єкта господарювання на основі збору та аналізу відповідної інформації. Завершенням життєвого циклу цих компаній є або повна юридична ліквідація, або реорганізація в нові компанії зі старими або новими власниками.

Народження будь-якої організації пов'язане з необхідністю задоволення інтересів нових споживачів, пошуком і захопленням вільного сегмента ринку. Основною метою організації на цьому етапі є виживання, що вимагає від лідера організації таких якостей, як віра в успіх, готовність йти на ризик і висока ефективність. На цьому етапі всьому новому і незвичайному організації надають особливого значення.

Дитинство - небезпечний період, тому що в цей період розвиток організації не співпадає з розвитком управлінського потенціалу. На цій стадії більшість нових організацій зазнають краху через брак досвіду та здібностей їхніх лідерів. Тому основним завданням організації є зміцнення своїх позицій на ринку, на якому підвищення конкурентоспроможності надається особливого значення. Основна мета організації на цьому етапі – короткостроковий успіх і швидке зростання.

Юність - це період переходу від складного управління, яке здійснюється невеликою групою однодумців, до диференційованого управління з використанням простих форм фінансування, планування та прогнозування. Головною метою організації в цей період є забезпечення швидкого зростання і,

як правило, повного захоплення своєї частки ринку. Етап молодості характеризується тим, що інтуїтивної оцінки ризику керівництвом організації вже недостатньо, що змушує менеджерів використовувати математичні оцінки можливих втрат, що виникають внаслідок ризику. На цьому етапі організації потрібні фахівці у вузьких галузях знань.

Зріла стадія - напрямок розвитку організації, ця стадія полягає в досягненні збалансованого зростання на основі стабільної структури та чіткого управління. Як правило, керівника організації влаштовує логічність і плавність системи управління, що знижує його інтерес до таких питань, як адаптація до змін зовнішнього середовища, оновлення та децентралізація. Тому стадія зрілості пов'язана з проникненням організації в нові сфери діяльності, розширенням і диференціацією. Проте саме в цей період в системі управління активно зароджувався бюрократизм. Розрізняють три стадії організаційної зрілості: ранню, проміжну та остаточну. Стадія ранньої зрілості характеризується планомірним зростанням організації, стадія середньострокової зрілості – збалансованим зростанням організації, а стадія завершальної зрілості – періодом формування особистості організації. Етап зрілості небезпечний, оскільки керівництво організації може мати проблеми з кінцем, що просувається вперед [1].

Етап старіння характеризується тріумфом бюрократії на всіх етапах управління та загибеллю нових ідей у громіздких структурах управління. Основним завданням організації в цей період була боротьба за виживання і стабільність.

Під час відновлення до організації приєднується нова управлінська команда, яка дозволяє розробити план внутрішньої реструктуризації та змінити структуру управління. В управлінні організацією зазвичай є лідер, який керує структурою управління. Головна мета в цей період – відродження організації [1].

Отже життєвий цикл організації це період від народження (заснування) до,

смерті (закриття, ліквідація, реорганізація, тощо) організації. Таким чином, життєвий цикл підприємства має значний вплив на його формування, розвиток, діяльність, прибутковість та ефективність. Основні етапи життєвого циклу що проживає організація є: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння та відновлення.

## 1.2. Управління персоналом на різних стадіях життєвого циклу організації

Сучасна Україна напругу залежить від забезпечення якісної управлінської культури та кадрового потенціалу з урахуванням обсягу життєвого циклу підприємства, постановки кадрової роботи на відповідну науково-методичну основу, з урахуванням домінуючих тенденцій у практиці управління. Опираючись на масив праць І. Адізеса, автор наукового дослідження вважає, що управління персоналом слід розглядати консолідовано із етапами життєвого циклу підприємства (табл.1.1) [5].

Вивчення життєвого циклу співробітника може допомогти HR-фахівцям та власникам бізнесу краще зрозуміти та передбачити, через що пройдуть співробітники під час їх взаємодії з підприємством.

Позитивний або негативний досвід на будь-якому етапі може вплинути на роботу підприємства.

Наприклад, плавний процес адаптації на підприємстві може допомогти щойно прийнятим працівникам швидко приступити до роботи. Однак, якщо немає відповідного плану адаптації, нові працівники будуть розчаровані та не закріпляться у своїй новій ролі.

Всі перераховані чинники потрібно враховувати, адже вони є дуже важливими.



Таблиця 1.1

**Характеристика особливостей персоналу в залежності від етапів  
життєвого циклу та стратегій розвитку підприємства**

Етап	Тип стратегії	Характеристика стратегії	Характеристика персоналу
Формування	Привернення уваги до товару, пошук свого споживача, організація продаж та сервісу, становлення привабливим для клієнта	Приймаються проекти з високим рівнем фінансового ризику та мінімальною кількістю дій. Ресурсів не вистачає, щоб задовольнити всі запити клієнтів. Акцент робиться на швидкій реалізації найближчих заходів	Співробітники мають бути інноваційними, комунікабельними, орієнтованими на довгострокову перспективу, готовими йти на ризик і не боятися відповідальності. Низька плинність кадрів на першому місці
Інтенсивне зростання	Динамічний ріст. Наростання, зростання обсягів та якості послуг і відповідно до кількості структур	Нижчий рівень ризику. Постійне порівняння поточних цілей та створення основи для майбутнього. Письмова фіксація політики підприємства та основних процедур	Організаційна закріпленість, тісна взаємодія, гнучкість в умовах, що змінюються, проблемна орієнтація персоналу
Стабілізація	Прибутковість. Підтримка системи у рівновазі	У центрі уваги – збереження існуючого рівня прибутковості. Мінімізація витрат, можливе припинення найму. Добре розвинена управлінська система. Створені та діють різноманітні процедурні правила	Службовці, які досягають максимальних результатів (кількості та якості) при невисокому рівні витрат та низькому рівні ризику
Спад	Ліквідація частини виробництва, продаж з максимальною вигодою.	Продаж активів, усунення можливих збитків у майбутньому – скорочення працюючих	Працівники, не віддані підприємству, готові працювати короткий час, вузько орієнтовані
Відродження	Підприємницька ліквідація. Зниження обсягів, пошук нового продукту та шляхів оптимізації діяльності	Основне – врятувати підприємство. Здійснюються дії зі скорочення витрат з метою вижити найближчим часом та набути стабільності на тривалу перспективу	Гнучкість до умов, що змінюються, орієнтація на довгострокові цілі, самовідданість, готовність переносити тимчасовий дискомфорт в умовах і оплаті праці

*Джерело: сформовано на основі [4, с. 213-214]*

На стадії формування підприємства, важливим аспектом є персонал. Завданням відділу кадрів на цьому етапі є визначення напряму кадрової роботи та цілей роботи з персоналом, які ставляться з урахуванням умов підприємства. Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Підготовка організаційного проекту:

- проектування організаційної структури;
- розрахунок потреби в персоналі;
- аналіз кадрової ситуації в регіоні;
- розробка системи стимулювання праці.

## 2. Формування кадрового складу:

- аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів;
- визначення сегмента ринку робочої сили, з якої доцільно проводити набір.

## 3. Розробка системи і принципів кадрової роботи:

- формування кадрової політики і плану кадрових заходів;
- формування самої кадрової служби (організаційної структури, набір складу);
- розробка системи збору, збереження і використання кадрової інформації.

На етапі створення, компанії важливо розробити систему збору, зберігання та використання інформації про персонал так, щоб, з одного боку, вона вписувалася в заплановану структуру компанії, а з іншого боку була достатньо гнучкою для можливих майбутніх змін [7, с. 55-57].

Після того, як на попередньому етапі була задумана нова ідея, продукт знайдено, фінансування отримано, виробничий процес налагоджено, продукт представлено на ринку, бізнес переходить до наступного етапу – фаза інтенсивного росту. Основні завдання управління персоналом у цей період:

1. Реструктуризація компанії (для задоволення зростаючих потреб): повинні з'явитися нові відділи, підрозділи, встановлені зв'язки між ними.

Багато компаній починають залучати до роботи зі своїми клієнтами не тільки свою структуру, а й інші компанії, наприклад через угоди. Поряд зі стрімким зростанням загострюються проблеми управління бізнесом, створення нових підрозділів і оптимізація старих зв'язків.

2. Набір нових співробітників.

3. Зміна принципів управління.

4. Підтримування та зміцнення корпоративної культури.

Не всі успішні учасники ринку досягають стадії стабілізації. Саме так, навіть якщо бізнес має багато клієнтів, він може померти, якщо не зможе розвиватися відповідно до ринкового попиту. Тому на стадії стабілізації компанія

також стикається з деякими проблемами, які потребують вирішення. Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Зниження витрат на персонал.

Підприємство, що зросло, повинно закріпити власну організаційну структуру, зробити її максимально ефективною у нових умовах економії ресурсів. Усе це особливим чином впливає і на діяльність кадрової служби.

2. Оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів росту продуктивності і якості праці.

Підприємство повинно проводити регулярні процедури з оцінки – атестацію персоналу, робочих місць. На підставі отриманих даних можуть бути поліпшені системи розподілу роботи, технології діяльності, форми оплати і стимулювання.

3. Розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу.

На даній стадії персонал починає сприймати кар'єрні плани, плани зростання винагороди як обґрунтовані і реальні інструменти планування свого життя. На стадії формування і інтенсивного зростання такі кадрові інструменти здаються малообґрунтованими і занадто далекими [8, с. 180-183].

4. Вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності підприємства у нинішній технології і обсязі) і розвитком (підготовкою підприємства до наступної зміни, запобігання кризи). Таким чином, і управління підприємством, і управління персоналом повинні вирішити, що для підприємства зараз доцільно: максимально зосередитися на «експлуатації» досягнутого чи почати зміни: готувати новий продукт, новий ринок, саме підприємство до майбутнього, і цим запобігти стадію кризи.

Отже управління персоналом на різних стадіях життєвого циклу організації полягає перш всього на стадії формування підприємства у: підготовці організаційного проекту, а саме: проектування організаційної структури;

розрахунок потреби в персоналі; аналіз кадрової ситуації в регіоні; розробка системи стимулювання праці. Формування кадрового складу, а саме: аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів; визначення сегмента ринку робочої сили, з якої доцільно проводити набір. Розробка системи і принципів кадрової роботи, а саме: формування кадрової політики і плану кадрових заходів; формування самої кадрової служби (організаційної структури, набір складу); розробка системи збору, збереження і використання кадрової інформації.

На стадії інтенсивного росту: реструктуризація компанії (для задоволення зростаючих потреб): повинні з'явитися нові відділи, підрозділи, встановлені зв'язки між ними; набір нових співробітників; зміна принципів управління; підтримування та зміцнення корпоративної культури.

На стадії стабілізації: зниження витрат на персонал; оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів росту продуктивності і якості праці; розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу; вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності підприємства у нинішній технології і обсязі) і розвитком (підготовкою підприємства до наступної зміни, запобігання кризи).

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

Кожна стадія життєвого циклу має свої відмінні характеристики: цілі розвитку; обсяг продажів і темпи змін; тип організаційної структури; ступінь концентрації управління; рівень економічного потенціалу та потреби в ресурсах розвитку тощо. Враховуючи конкретні обставини етапу життєвого циклу

організації, можна спрогнозувати появу типових проблем розвитку, визначити пріоритетні складові стійкості корпоративного розвитку та обґрунтувати відповідні конкретні ситуації механізму корпоративного управління [19, с. 65].

На кожному етапі розвитку керівництво має зосередитися на кількох ключових аспектах для досягнення та підтримки позитивних фінансово-економічних характеристик. Ця відповідність між стадіями життєвого циклу та фінансово-економічними пріоритетами є основою для розробки системи фінансово-економічних показників і формування меж допустимих коливань на кожному етапі. Це пояснюється тим, що необхідно контролювати всі аспекти господарської діяльності відповідно до стадії життєвого циклу, щоб підтримувати стабільне фінансове становище.

Завдання керівництва полягає в тому, щоб відчувати і зрозуміти всі етапи життєвого циклу організації, щоб визначити пріоритетність кожного етапу і прийняти відповідні рішення. Тому на початковому етапі менеджери повинні зосередитися на створенні ефективної бізнес-моделі та бізнес-плану. У цьому допоможуть такі інструменти, як SWOT аналіз (аналіз сильних і слабких сторін компанії, можливостей і загроз), аналіз ринку, визначення місії і стратегії компанії [18, с. 225].

У період зростання основним завданням менеджерів є забезпечення ефективної роботи підприємства. Вони повинні оптимізувати виробничі процеси та ланцюги поставок, покращити контроль фінансових показників, залучити нових клієнтів і розробити нові продукти. Для досягнення цих цілей використовуються такі інструменти, як Lean-технології (оптимізація виробничих процесів і зниження витрат), системи CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами), маркетингові дослідження та аналіз конкурентів.

На етапі зрілості менеджери повинні зосередитися на підвищенні ефективності виробництва та утриманні позицій на ринку. Вони повинні вдосконалювати продукти та послуги, розширювати асортимент,

використовувати нові технології та покращувати якість обслуговування клієнтів. Для досягнення цих цілей необхідний розвиток R&D-відділу (розробка нових продуктів), впровадження Total Quality Management (TQM) і Six Sigma (покращення якості виробництва), впровадження систем управління ланцюгами поставок (supply chain management) і впровадження ефективних інструментів управління [14, с. 83].

Під час фази занепаду менеджери повинні відповісти на складні питання про майбутнє бізнесу. Вони повинні розробити стратегію виходу, щоб врятувати або продати компанію. Для досягнення цих цілей використовуються такі інструменти, як аналіз SWOT (аналіз сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз), аналіз конкурентів та ринку, використання методу корпоративного фінансування, оптимізація витрат та зменшення витрат на операції [16].

Отже управління підприємством на різних етапах життєвого циклу вимагає від керівників гнучкості та адаптивності до змін. Вимоги ринку та конкуренція постійно змінюються, тому менеджери повинні бути готові до впровадження нових стратегій та інструментів. Крім того, на кожному етапі життєвого циклу бізнесу важливо зосереджуватися на підтримці відносин із зацікавленими сторонами – клієнтами, постачальниками, співробітниками, інвесторами та іншими групами. Відносини із зацікавленими сторонами можуть вплинути на успіх бізнесу та його майбутні перспективи. Крім того, необхідно приділяти увагу управлінню ризиками та фінансовій стабільності на кожному етапі життєвого циклу бізнесу. Для цього можна використовувати такі інструменти, як фінансовий аналіз, кредитні лінії, страхування тощо. Нарешті, ще одним важливим аспектом управління різними етапами життєвого циклу бізнесу є організаційна культура, адже культура організації може впливати на мотивацію співробітників, ефективність виробничих процесів та загальний успіх підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЇЇ УПРАВЛІННЯ

#### 2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Компанія «Епіцентр-К» - національна мережа магазинів, що пропонує широкий асортимент сучасних архітектурних та побутових товарів за європейськими стандартами обслуговування. ТОВ «Епіцентр-К» зареєстровано 27 серпня 2003 року за юридичною адресою 02139, м. Київ, вул. Братиславська, 11, тел. (044) 561 27 50. За десять років розвитку відкрито 42 гіпермаркети по всій Україні, з них 36 у регіонах і 6 у столиці [10].

Компанія постійно вдосконалюється, удосконалює свої послуги та розширює асортимент продукції, щоб якомога краще задовольнити потреби своїх споживачів та відповідати своєму головному гаслу «покупець завжди правий». Керівництво ТОВ «Епіцентр-К»:

1. Директор підприємства – Герега Олександр Володимирович;
2. Директор з корпоративних фінансів - Герега Галина Федорівна;
3. Віце-президент компанії – Суржик Тетяна Федорівна;
4. Генеральний директор товариства - Михайлишин Петро Йосипович;
5. Регіональний директор Західного регіону – Яковлев Юрій Миколайович;
6. Східний регіональний директор–Артари-Колум Борис Юрійович;

Загальна площа «Епіцентру К» становить 18 000 квадратних метрів. Він може обслуговувати приблизно 10 000 клієнтів.

У мережі гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр-К» можна знайти всі товари, які використовуються для будівництва, ремонту та оздоблення. Усі товари розділені на 10 розділів, починаючи від великих будівельних предметів і закінчуючи

декоративними, понад 1 мільйона штук. Мережа «Епіцентр-К» пропонує товари з-за кордону таких країн як Польща, Іспанія, Німеччина, Франція, Китай, Туреччина [12].

Товар доставляється до найбільших мереж супермаркетів власним транспортом завдяки співпраці з 5000 постачальниками товарів. ТОВ «Епіцентр-К» розраховане на будь-який тип клієнтів і здатне задовольнити потреби кожного клієнта.

Прогресивне управління організацією сприяє розвитку співробітників, кар'єрному зростанню та зростанню фінансового забезпечення всіх співробітників компанії. Основна робота ТОВ «Епіцентр-К» [10]:

1. Створити для всіх жителів України максимально сприятливі умови для будівництва, обслуговування та проектування житла;

2. Забезпечити український народ широким асортиментом якісних і доступних товарів. Економлячи час своїх клієнтів за допомогою зручної технології обслуговування та пропонує повний спектр товарів і послуг з одного джерела.

3. Стати лідером на українському ринку роздрібної торгівлі. Розвивати та розширювати велику мережу супермаркетів у всіх обласних центрах та великих містах України, демонструючи широкий асортимент товарів та забезпечуючи високий рівень обслуговування споживачів [11].

Адміністративна структура підприємства є ієрархічною. Це означає, що всі працівники прямо чи опосередковано звітують перед директорами компанії. Вищим органом управління є Конференція Учасників. Конференція учасників призначає генерального директора організованого гіпермаркету, підписує договори, представляє його в усіх організаціях і установах, видає накази, затверджує штатні плани, розробляє плани продажів і набирає персонал, призначає генеральних директорів для найму та звільнення.

Гіпермаркет підпорядковується директору гіпермаркету, призначеним



генеральним директором. Гіпермаркет - це юридична особа, яка є платником податків, до фонду соціального страхування та заробітної плати працівників гіпермаркету, а також особа, яка є платником податку на доходи фізичних осіб відповідного податкового органу [10].

Таким чином, обсяг діяльності ТОВ «Епіцентр-К» практично повністю відповідає структурі потреб. Як економічний фактор складське господарство відіграє важливу роль і тісно пов'язане з багатьма сторонами господарської діяльності торгових підприємств. Дефіцит товарів першої необхідності негативно позначиться на виконанні планів продажів. Це один із ключових показників для будь-якого бізнесу. «Епіцентр-К» є одним з найбільших роботодавців в Україні, в компанії працює понад 30 тис. співробітників. Компанія пропонує конкурентоспроможні зарплати та переваги, щоб залучити та утримати найкращі таланти.

Отже компанія «Епіцентр-К» - національна мережа магазинів, що пропонує широкий асортимент сучасних архітектурних та побутових товарів за європейськими стандартами обслуговування.

Основна робота ТОВ «Епіцентр-К» полягає у:

- створені для всіх жителів України максимально сприятливих умов для будівництва, обслуговування та проектування житла;
- забезпечення українського народу широким асортиментом якісних і доступних товарів (економлячи час своїх клієнтів за допомогою зручної технології обслуговування та пропонує повний спектр товарів і послуг з одного джерела);
- становлення лідером на українському ринку роздрібною торгівлі (розвивати та розширювати велику мережу супермаркетів у всіх обласних центрах та великих містах України, демонструючи широкий асортимент товарів та забезпечуючи високий рівень обслуговування споживачів).

## 2.2. Життєвий цикл організації ТОВ «Епіцентр К»

Досліджуючи різні етапи діяльності підприємства необхідно відмітити наявність різноманітної структури управління. Зокрема, на етапі формування та розвитку підприємство ТОВ «Епіцентр К» мало наступну організаційну структуру, яку представлено на рис. 2.1.

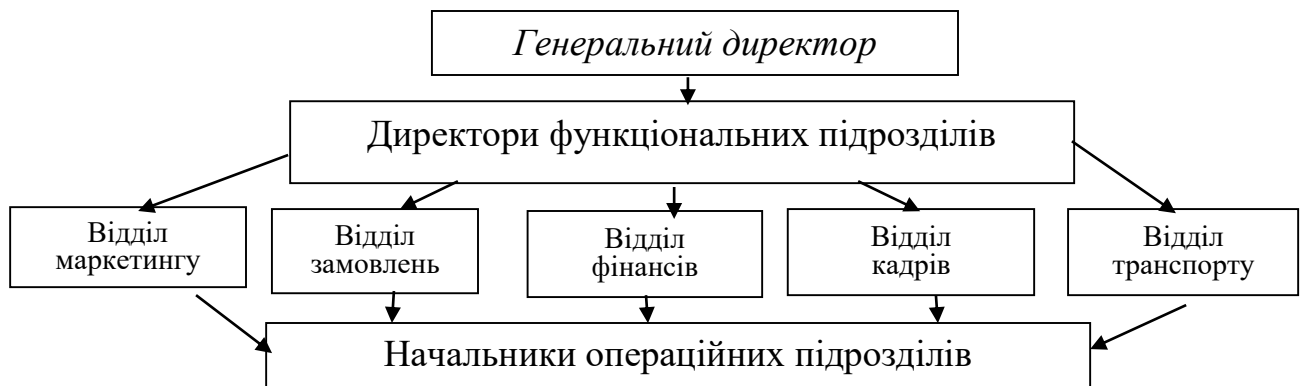


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» на етапі формування та розвитку підприємства

*Джерело: сформовано на основі [10]*

Для того щоб оцінити життєвий цикл ТОВ «Епіцентр К» перш за все потрібно провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, такий аналіз варто проводити за допомогою SWOT-аналізу підприємства. У табл. 2.1 наведений SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К».

ТОВ «Епіцентр К» успішна українська роздрібна мережа, яка за останні роки досягла значного зростання та досягнень. Успіх компанії пояснюється її орієнтацією на надання якісних продуктів за конкурентоспроможними цінами, використанням передових технологій і прагненням задовольнити клієнтів. Загалом, розвиток та управління діяльністю ТОВ «Епіцентр К» в Україні вимагає

стратегічного та комплексного підходу, який враховує сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози.

Таблиця 2.1

### SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Широкий асортимент товарів у кожній категорії. Сильна впізнаваність бренду та репутація. Використання передових технологій у маркетингу та операцій. Надійне обслуговування та підтримка клієнтів.</p>	<p>Обмежена присутність в інших країнах. Обмежена присутність в Інтернеті та можливості електронної комерції. Обмежений фокус на ініціативах сталого розвитку та соціальної відповідальності.</p>
Можливості	Загрози
<p>Експансія на нові ринки та регіони. Збільшення уваги до електронної комерції та багатоканальних можливостей. Підвищена увага до соціальної відповідальності та ініціатив щодо сталого розвитку.</p>	<p>Жорстка конкуренція з боку інших роздрібних мереж і платформ електронної комерції. Економічна невизначеність і коливання курсів валют. Зміни в уподобаннях і поведінці споживачів.</p>

*Джерело: сформовано на основі [9]*

Також варто провести аналіз фінансових показників ТОВ «Епіцентр К». Структура та обсяг основних видів продукції за 2020 - 2022 роки наведено в табл.2.2.

Як видно з таблиці 2.2, у 2022 році спостерігалось зниження обсягів продажу в середньому на 25% для всіх товарів. Це пов'язано з нестабільною економічною ситуацією, яка призвела до зниження купівельної спроможності споживачів.

Кращий спосіб оцінити діяльність компанії порівняти 2021 і 2020 роки. Це тому, що зовнішніх факторів, які впливають на продажі, менше. Порівняння показує, що продажі машин, будівельних матеріалів та металопродукції зросли відповідно на 16%, 9% та 17%.

### Структура та обсяг основних видів продукції ТОВ «Епіцентр К»

Назва продукції	2020р.		2021р.		2022р.		Різниця 2020 від 2022	
	Обсяг продукції, тис.грн	Питома вага, %	Обсяг продукції, тис.грн	Питома вага, %	Обсяг продукції, тис.грн	Питома вага, %	тис.грн	%
Вироби з металу	40152,6	21,4%	47372,5	24,2%	28452,4	20,2%	-11700,2	70,8%
Будівельні матеріали	20275,3	10,8%	22132,3	11,4%	15432,3	11,3%	-4843	76,1%
Техніка	11511	6,1%	13416,6	6,8%	8562,7	6,1%	-2948,3	74,3%
Інші види продукції	115401	61,7%	12485,6	57,6%	87254,2	62,4%	-28146,8	75,6%
Всього	187340,7	100%	195407	100%	139701,6	100%	-47639,1	74,5%

*Джерело: сформовано на основі [6]*

ТОВ «Епіцентр К» постійно вдосконалюється, створюючи нові товарні групи, розширюючи асортимент і за допомогою команди експертів займає лідируючі позиції на ринку України.

Завдяки стабільній і працюючій інформаційній системі керівники компанії можуть приймати правильні рішення та мінімізувати фінансові ризики при відкритті нових підрозділів, правильно оцінюючи всі зовнішні та внутрішні фактори [17]. Таким чином зрозуміло що підприємство знаходиться на стабільному етапі свого життєвого циклу.

Ця фаза є першим кроком до старіння компанії та має найефективніші показники доходів, тому одна з головних цілей управління цією фазою – максимально подовжити та запобігти (уникнути) початку фази старіння. На цьому етапі компанія ТОВ «Епіцентр К» приділяє пильну увагу мінливим потребам споживачів і швидко адаптується до змін ринку. Крім того, щоб уникнути різкого падіння, компанія зосереджується на довгострокових цілях, виділяє ресурси на інновації та дослідження також інвестує в нові джерела зростання.

### 2.3. Шляхи покращення управління ТОВ «Епіцентр К» враховуючи життєвий цикл

Згідно проведеного дослідження у попередньому розділі, було визначено що ТОВ «Епіцентр К» знаходиться та стадії стабільності, життєвого циклу підприємства. Дана стадія є як позитивною так і негативною, адже у центрі уваги – збереження існуючого рівня прибутковості, мінімізація витрат, добре розвинена управлінська система, створені та діють різноманітні процедурні правила. Проте все це може різко змінитися на ліквідацію частини виробництва, тощо. Не всі успішні учасники ринку досягають стадії стабілізації, адже дана стадія дуже швидко переходить у стадію старіння. Тому на стадії стабілізації компанія також стикається з деякими проблемами, які потребують вирішення.

З метою уникнення швидкого старіння ТОВ «Епіцентр К» слід обрати системний підхід до збереження своєї частки ринку, підвищення інноваційності своєї діяльності, проводити поглиблене вивчення ринку та потреб споживачів, створювати синергію та співпрацю обох сторін, компанії та зовнішнього середовища [3, с. 68].

На етапі стабільності життєвого циклу ТОВ «Епіцентр К» повинен відійти від формальних підходів і зосередитися на ефективній командній роботі, де міжособистісні відмінності підвищують потенціал команди. Соціальний контроль і саморегуляція повинні замінити формальний контроль. Такий підхід необхідний для переходу підприємства на новий рівень розвитку, але враховуючи специфіку діяльності підприємства, реалізувати його слід починаючи з адміністрації, а не з виробництва. На цьому етапі мета управління змінюється від екстенсивного розвитку до завдання підвищення якості діяльності.

ТОВ «Епіцентр К» необхідно впроваджувати систему навчання для всіх працівників, а керівникам – навчитися поведінковому стилю управління та

створити працівникам максимально ефективні умови для роботи, а для виробників найголовніше – високий рівень кваліфікації та чітке дотримання стандартів. Інформаційні системи повинні бути інтегровані в щоденні процеси прийняття рішень. На етапі, коли великомасштабна механізована вертикальна структура перетворюється на матричну структуру, можливості контролю та розвитку послаблюються, і компанія повинна шукати зовнішні можливості розвитку, створювати зовнішні альянси або налагоджувати зовнішню співпрацю, щоб уникнути занепаду [20].

Отже шляхами покращення управління ТОВ «Епіцентр К» враховуючи життєвий цикл є: обирання системного підходу до збереження своєї частки ринку, підвищення інноваційності своєї діяльності, проведення поглибленого вивчення ринку та потреб споживачів, створення синергії та співпраці обох сторін, компанії та зовнішнього середовища. Також ТОВ «Епіцентр К» необхідно впроваджувати систему навчання для всіх працівників, а керівникам – навчитися поведінковому стилю управління та створити працівникам максимально ефективні умови для роботи.

## ВИСНОВКИ

На підставі результатів досліджень теоретичних засад управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу, дослідження життєвого циклу організації ТОВ «Епіцентр К» та визначення шляхів покращення її управління можна зробити наступні висновки:

1. Життєвий цикл організації це період від народження (заснування) до, смерті (закриття, ліквідація, реорганізація, тощо) організації. Таким чином, життєвий цикл підприємства має значний вплив на його формування, розвиток, діяльність, прибутковість та ефективність. Основні етапи життєвого циклу що проживає організація є: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння та відновлення.

2. Управління персоналом на різних стадіях життєвого циклу організації полягає: проектування організаційної структури; розрахунок потреби в персоналі; аналіз кадрової ситуації в регіоні; розробка системи стимулювання праці. Формування кадрового складу, а саме: аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів; визначення сегмента ринку робочої сили, з якої доцільно проводити набір.

На стадії інтенсивного росту: реструктуризація компанії: повинні з'явитися нові відділи, підрозділи, встановлені зв'язки між ними; набір нових співробітників; зміна принципів управління; підтримування та зміцнення корпоративної культури.

На стадії стабілізації: зниження витрат на персонал; оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів росту продуктивності і якості праці; розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу; вибір між орієнтацією на функціонування і розвитком.

3. Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу вимагає від керівників гнучкості та адаптивності до змін. Крім того, на кожному етапі життєвого циклу бізнесу важливо зосереджуватися на підтримці відносин із зацікавленими сторонами – клієнтами, постачальниками, співробітниками, інвесторами та іншими групами. Нарешті, ще одним важливим аспектом управління різними етапами життєвого циклу бізнесу є організаційна культура, адже культура організації може впливати на мотивацію співробітників, ефективність виробничих процесів та загальний успіх підприємства.

4. Компанія «Епіцентр-К» - національна мережа магазинів, що пропонує широкий асортимент сучасних архітектурних та побутових товарів за європейськими стандартами обслуговування. Основна робота ТОВ «Епіцентр-К» полягає у: створенні для всіх жителів України максимально сприятливих умов для будівництва, обслуговування та проектування житла; забезпечення українського народу широким асортиментом якісних і доступних товарів.

5. ТОВ «Епіцентр-К» знаходиться на стабільному етапі свого життєвого циклу. Ця фаза є першим кроком до старіння компанії та має найефективніші показники доходів, тому одна з головних цілей управління цією фазою – максимально подовжити та запобігти (уникнути) початку фази старіння. На цьому етапі компанія ТОВ «Епіцентр К» приділяє пильну увагу мінливим потребам споживачів і швидко адаптується до змін ринку.

6. Шляхами покращення управління ТОВ «Епіцентр К», враховуючи життєвий цикл, є:

1) Проведення поглибленого вивчення ринку та потреб споживачів.

Цього можна досягти за рахунок різноманітних анкетувань потенційних та діючих покупців компанії. Також потрібно провести достатньо маркетингових досліджень задля формування стратегії просування на доступних та потенційних ринках.

2) Розробка покращеної системи мотивації працівників підприємства.



Вона має містити такі складові:

- більш вигідні соціально-правові гарантії для працівників;
- збільшення кількості корпоративів та різноманітних тимблдингів для покращення загального клімату у колективі;
- підвищення кількості працівників, які можуть пройти професійне навчання для займання вищих посад;
- активніше сприяти просуванню працівників по кар'єрним сходам, якщо вони готові до цього та мають певні навички;
- залучення працівників підприємства до прийняття управлінських рішень.

3) Спонування керівного складу персоналу підприємства до поведінкового стилю управління робітниками для максимального покращення результатів їх діяльності та продуктивності праці.

## RESUME

Regardless of the scale of production or form of ownership, each organization is characterized by its unique "life cycle" of activity. The life cycle is a series of processes and stages that an enterprise goes through from the beginning to the end of production and disposal. Each stage of the life cycle has its own characteristics that must be taken into account when setting goals in the process of strategic planning, each stage is characterized by different elements, including certain tasks that the organization should support and encourage.

The purpose of the study: generalization of theoretical knowledge and formation of practical recommendations for managing the organization at various stages of its life cycle.

Thus, the work defined personnel management at various stages of the organization's life cycle, which consists in: designing the organizational structure; calculation of the need for personnel; analysis of the personnel situation in the region; development of a labor incentive system, etc. Managing an enterprise at different stages of its life cycle requires flexibility and adaptability to changes from managers. In addition, at each stage of the business life cycle, it is important to focus on maintaining relationships with stakeholders – customers, suppliers, employees, investors and other groups.

A study of the life cycle of the "Epicenter K" LLC organization was conducted and ways to improve its management were determined.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко К.С., Агеєва І.В. « Життєвий цикл організації». *Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного*. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/12052/1/%d1%82%d0%b5%d0%b7%d0%b8%20%d0%95%d1%82%d0%b0%d0%91%20%d0%ba%d0%be%d0%bd%d1%84%d0%b5%d1%80%d0%b5%d0%bd%d1%86%d0%b8%d1%8f%202019-192-193.pdf>
2. Боднар О. Ю. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства. Тернопіль, 2021р. 87 с.
3. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*, 2020р. №3. С. 66-70
4. Гурман О.М., Валентюк Ю.В. Управління персоналом на різних етапах життєвого циклу підприємства та життєвий цикл співробітників. *The 5th International scientific and practical conference «Prospects of modern science and education» (February 07 – 10, 2023) Stockholm, Sweden. International Science Group*. 2023. 664 с.
5. Даниленко О.А. Урахування стадії «життєвого циклу» розвитку організації в системі управління персоналом. *Економіка та управління підприємствами*.
6. Епіцентр, сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/32490244>
7. Згурська О. М. Загальна характеристика стратегій диверсифікації на етапах життєвого циклу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 54-63.
8. 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

9. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку.  
URL:<http://www.big-library.com.ua/book/>

10. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр-К». URL: <http://epicentrk.ua/>

11. Офіційний сайт «Міністерство економічного розвитку і торгівлі України». URL: <http://www.me.gov.ua/> (дата звернення 04.11.2023).

12. Офіційний сайт «Державна служба статистики України». URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 04.11.2023).

13. Розвиток організації згідно концепції І. Адізеса. URL: <https://studfile.net/preview/3740857/page:28/>

14. Стратійчук Л.А. Управління інноваційними процесами на підприємстві на різних етапах життєвого циклу. *Економічні науки*. 2018. № 4 (70). С. 81–84.

15. Хамаїлі А. Удосконалення теоретичних підходів до визначення та стадій життєвого циклу підприємств малого й середнього бізнесу. *Причорноморські економічні студії: економіка та управління підприємствами*. Випуск 50-1. 2020. 145-158 с.

16. Хмурова В.В., Березницька В.З. Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу. *Економічні науки. «Молодий вчений»*. № 9 (121) вересень, 2023 р. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-9>

17. Хринюк О. С., Крижня В. О. «Фінансова стратегія бізнесу як основний інструмент його сталого розвитку. Економіка і суспільство» 2018р. №. 18. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-81>

18. Чернікова І.В. Управління розвитком технологій на підприємстві на різних етапах життєвого циклу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №4. 222–233с.

19. Яковлева Т.І. Управління персоналом на підприємстві на різних етапах життєвого циклу. *Менеджмент в Україні та за кордоном*. 2019. Т. 14. № 1. 61–67 с.

20. How new product time to market impacts revenue and profitability.  
URL:<https://www.sopheon.com/new-product-time-to-market/>.