МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «**Управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу**»
(на прикладі ТОВ «Майстер Коуч»)

Допущено до захисту
«___» _____ року

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М.В.
(підпис)

Студента групи М 02-20
факультету туризму, бізнесу і психології

освітньої програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Додонов Кирило Станіславович

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Решетник Н. І.

Національна шкала
Кількість балів
Оцінка ЄКТС

Київ — 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЇЇ ЖИТТЯВОГО ЦИКЛУ 9
1.1. Сутність життєвого циклу організації 9
1.2. Аналіз моделей життєвого циклу організації 15
1.3. Методика оцінки управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу 28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТОВ «МАЙСТЕР КОУЧ» 37
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Майстер Коуч» 37
2.2. Аналіз та оцінка сучасної стадії життєвого циклу розвитку організації 49
2.3. Оптимізація системи управління з врахуванням стадії життєвого циклу ТОВ «Майстер Коуч» 56
ВИСНОВКИ 63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 69
ДОДАТКИ 76

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу - це ключовий аспект для забезпечення успішності та стійкості організації протягом її існування. Це важливе дослідження, оскільки розуміння того, як управляти організацією на кожній стадії її життєвого циклу, дозволяє керівництву та менеджменту приймати ефективні рішення, щоб відповідати викликам та можливостям, які виникають на кожній з них.

Цей вислів демонструє, що сучасні компанії стикаються з безліччю викликів, які можуть бути спричинені як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Велика кількість нових підприємств зазнає неуспіху вже у перший рік свого існування через різноманітні причини, такі як конкуренція, фінансові проблеми, недостатнє управління та інші. Це викликає необхідність розуміти та враховувати етапи життєвого циклу компанії при управлінні нею.

Проблеми бізнесу на пізніших етапах свого розвитку часто пов'язана з неврахуванням або неправильним розумінням особливостей кожної стадії життєвого циклу організації. Це включає в себе проблеми, які виникають на кожній стадії, основні завдання, помилки, ризики та інші аспекти. Розуміння цих аспектів дозволяє менеджменту приймати обґрунтовані рішення та використовувати ефективні інструменти управління змінами.

Такий підхід дозволяє уникнути багатьох невдач та підвищити шанси на успіх у розвитку бізнесу. Тому важливо, щоб керівництво компаній розуміло, на якій стадії життєвого циклу вони знаходяться, і які особливості та виклики характерні саме для їхньої ситуації.

Наприклад, на початковій стадії формування організації важливо правильно визначити стратегічні цілі, створити структуру та процеси, а також залучити необхідні ресурси для подальшого розвитку. Управління на цій стадії вимагає відкритості до нововведень, гнучкості та швидкого реагування на зміни.

Під час стадії зростання організації важливо забезпечити ефективне управління ресурсами, оптимізувати процеси та розвивати конкурентні переваги. На стадії стабільності, коли організація досягла певного рівня успіху, важливо забезпечити збереження цінностей, культури та стратегічного фокусу.

Завершальна стадія - це спад або розпад організації. Управління на цій стадії вимагає ефективного керівництва кризовими ситуаціями, збереження цінностей та ідентичності організації, а також прийняття рішень щодо її подальшого майбутнього (наприклад, реструктуризація або ліквідація).

Отже, дослідження управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу є дуже актуальним, оскільки воно надає важливі вказівки для керівництва та менеджменту щодо досягнення успіху та стійкості організації протягом її існування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу займалися такі науковці як Балбазан В.С. [4], Васильківський Д.М. [8], Головацька С. [10], Даниленко О.А. [12], Даценко Г.В. [13], Згурська О.М. [17], Кузнецова І.О. [20], Лукашова С.В. [21], Макаренко М.В. [22], Матюшенко О.І. [23], Півень А.І. [25], Примуш Ю.С. [27], Чайковська В.П. [34], Хмурова В. [33].

Ці дослідники акцентували увагу на різноманітних аспектах управління життєвим циклом організацій, включаючи стратегічне планування, діагностику стадій розвитку, вплив внутрішнього та зовнішнього середовищ на функціонування підприємства. Особлива увага приділяється адаптації управлінських стратегій у відповідь на зміни в етапах розвитку підприємства, використанню інноваційних підходів та аналізу факторів, що впливають на ефективність управління на кожній стадії життєвого циклу. Це дозволяє краще розуміти, яким чином різні стадії життєвого циклу впливають на стратегічні рішення та їх реалізацію на практиці.

Мета роботи полягає в оптимізації управління розвитком організації на різних стадіях її життєвого циклу з метою визначення ефективних стратегій та інструментів керування.

Завдання роботи:

– дослідити сутність життєвого циклу організації

– провести аналіз моделей життєвого циклу організації

– визначити методику оцінки управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу

– дослідити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Майстер Коуч»

– провести аналіз та оцінка сучасної стадії життєвого циклу розвитку організації.

– оптимізувати системи управління з врахуванням стадії життєвого циклу ТОВ «Майстер Коуч»

Об'єктом дослідження є життєвий цикл організації/

Предметом дослідження є управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу, що здійснюється на прикладі ТОВ «Майстер Коуч».

Емпіричною (експериментальною) базою дослідження є: ТОВ «Майстер Коуч».

Методи дослідження. Управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу вимагає різних підходів та методів:

– Дослідження ринку: На початкових етапах створення організації або підприємства дослідження ринку допомагає з'ясувати потреби та попит на продукти або послуги, а також конкурентне середовище. Методи можуть включати анкетування, фокус-групи, аналіз трендів та демографічних даних.

– Аналіз SWOT: На етапі формування стратегії та розвитку бізнесу важливо провести аналіз SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), щоб визначити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на організацію.

– Методи фінансового аналізу: На етапі розвитку та розширення організації фінансовий аналіз, такий як аналіз прибутковості, рентабельності та ліквідності, може допомогти в оцінці фінансової стабільності та ефективності бізнесу.

– Методи оцінки продуктивності: На етапі розвитку та управління бізнесом важливо використовувати методи оцінки продуктивності, такі як ключові показники ефективності (KPI), балансова оцінка результатів, методи контролю якості тощо.

– Методи управління проектами: На етапі впровадження нових проектів або стратегій ефективні методи управління проектами, такі як методика керування за використанням гантограм, SCRUM, PRINCE2 тощо, можуть допомогти забезпечити успішну реалізацію і відслідковування результатів.

– Оцінка здатності до адаптації: На етапі змін та адаптації організації важливо враховувати методи оцінки здатності до адаптації, такі як аналіз організаційної культури, методи внутрішнього аудиту та опитування співробітників.

Практична значущість:

– Розвиток ефективних стратегій: Розуміння того, на якій стадії життєвого циклу перебуває організація, допомагає керівництву розробляти та впроваджувати належні стратегії розвитку, що відповідають її потребам та умовам ринку.

– Мінімізація ризиків: Відповідне управління на кожній стадії життєвого циклу допомагає організації уникнути чи зменшити ризики, пов'язані з недооцінкою конкуренції, фінансовими проблемами чи стратегічними помилками.

– Підвищення ефективності ресурсів: Збалансоване управління на кожній стадії дозволяє ефективніше використовувати ресурси організації, зменшуючи витрати та оптимізуючи процеси.

– Стимулювання інновацій: Розуміння етапів розвитку організації дозволяє стимулювати інновації та пошук нових можливостей для розвитку.

За інформаційну базу дослідження було взято бухгалтерські матеріали підприємства ТОВ «Майстер Коуч» для проведення аналізу та визначення фінансового стану підприємства; статут для оцінки організаційної культури та ефективності управління; стратегічні плани та програми для аналізу результатів та ефективності програм та послуг; результати діяльності роботи підприємства для аналізу інформації про цільовий ринок, конкурентів, тенденції та потреби клієнтів; документацію про конкурентів компанії для вивчення конкурентного середовища та стратегій інших компаній.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЇЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

1.1. Сутність життєвого циклу організації

Концепція життєвого циклу виникла наприкінці XIX століття як синтез серії ідей, що описують розвиток організмів, включаючи ідеї про спадкування, розвиток, адаптацію, виживання та вимирання на індивідуальному та груповому рівнях. Модель розглядається як нелінійний процес змін протягом життя організму від ранніх стадій існування до наступних поколінь. Основними характеристиками життєвого циклу є стадії успіху, необоротного розвитку та відтворення форми. Пізніше це поняття використовувалося як метафора для інших наук, таких як психологія, соціологія та економічна теорія.

У сучасних економічних умовах концепція життєвого циклу набуває особливого значення через такі фактори, як спад виробництва, інфляція, соціальна напруга та стратегічна невизначеність, а також нестабільність організаційного середовища. Зростання інтенсивності змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, уповільнення темпів росту та обмеженість ресурсів також підсилюють інтерес до цієї концепції [2, с. 44].

У теорії управління існують різні концепції життєвого циклу, розглядаються різні рівні об’єктів дослідження. Наприклад, об’єкти дослідження можна умовно поділити на три рівні: над-організаційний, організаційний та внутрішньо-організаційний. На першому рівні досліджується галузь, на другому - організація (підприємство), а на третьому - конкретні товари, бренди, знання тощо.

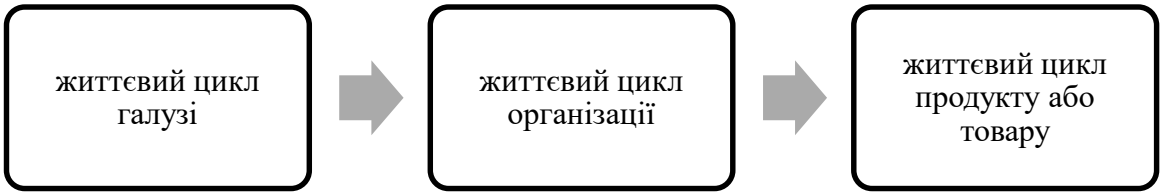

Рис. 1.1. Трирівнева система об’єктів життєвого циклу в теорії управління

Перший рівень концепції життєвого циклу в теорії менеджменту розглядає життєвий цикл галузі. Цей аспект привертає увагу дослідників і науковців, таких як Майкл Портер, Клейтон Кристенс, Грімер Л. та інші. Основні ідеї, що їх вони запропонували, можна узагальнити у два підходи [6].

Майкл Портер розглядає життєвий цикл галузі з точки зору конкурентної динаміки. Його модель включає чотири основні стадії розвитку галузі:

1. Створення галузі: На цій стадії відбувається виникнення нової галузі, яка відповідає на попит на нові товари або послуги або на зміни в економіці.

2. Галузь, що росте: Після створення галузь починає активно рости. Нові компанії входять на ринок, відбувається розширення виробництва та збільшення прибутків.

3. Зріла галузь: На цій стадії ріст галузі сповільнюється, а конкуренція стає більш жорсткою. Компанії відділяються на лідерів і аутсайдерів, інновації стають складнішими.

4. Галузь у стані спаду або кризи: Нарешті, на останній стадії галузь зазнає спаду через зменшення попиту або конкурентний тиск. Компанії можуть збанкрутувати, або галузь може зазнати змін у складі учасників або виробничих процесах [49].

Ця модель допомагає розуміти динаміку розвитку галузей та визначати стратегії відповідно до їхнього стану.

У контексті моделі життєвого циклу галузі важливими факторами є бар'єри входу та виходу, а також бар'єри мобільності, які визначають конкурентні умови в галузі. Крім того, Майкл Портер виділяє чотири основні стратегії, які організації можуть застосовувати на стадії кризи галузі:

1. Стратегія виходу з бізнесу та швидкого вилучення капіталу: Компанії можуть припинити свою діяльність в галузі та вивести свій капітал, використовуючи це як стратегічний вихід зі збиткового бізнесу.

2. Стратегія «збору врожаю»: Компанії можуть максимізувати свій прибуток, скориставшись останніми можливостями в галузі перед її занепадом.

3. Захоплення та утримання лідерства: Компанії можуть намагатися залишитися лідерами в галузі, використовуючи свої ресурси та конкурентні переваги.

4. Зайняття ніш: Компанії можуть зосередитися на специфічних сегментах ринку або нішах, де вони можуть бути більш успішними та конкурентоспроможними [49].

На інших стадіях життєвого циклу галузі можливе використання різноманітних стратегій, включаючи стратегії розвитку, консолідації, інновацій тощо.

У моделі Грінера Л. розглядаються етапи життєвого циклу галузі з урахуванням переважаючих потреб споживачів. Він визначає три основні стадії розвитку галузі [42]:

1. Фаза функціональності: На цьому етапі споживачі переважно цінують функціональні характеристики товару. Це так звані "ранні прибічники", які в першу чергу оцінюють корисність та ефективність товару.

2. Фаза надійності: На цій стадії споживачі акцентують увагу на надійності товару. Вони більше довіряють виробникам та очікують стабільності у якості та функціональності. Це так звана «рання більшість».

3. Фаза зручності: На цьому етапі важливою стає зручність товару та послуг для споживачів. Ринок звертається до "пізньої більшості", які оцінюють зручність використання та доступність товару [42].

Загалом ця модель базується на тому, що з розвитком технологій та зміною потреб споживачів може відбуватися зміна акцентів у розвитку галузі, від функціональності та надійності до зручності та доступності товарів та послуг.

Концепція життєвого циклу товару, яку вперше запропонував Дж. Ліпітт визначає чотири основні етапи розвитку товару на ринку. Ці етапи включають впровадження, зростання, зрілість і занепад. На кожному етапі товар потребує відповідних маркетингових стратегій для залучення клієнтів, збільшення продажів та підтримки конкурентоспроможності [46].

Деякі автори, такі як Hanks Steven H., Watson Collin J розширюють модель до п'яти етапів, додавши стадію перед впровадженням (попередні дослідження) та стадію насичення. Незалежно від різниці у деталях кожна стадія циклу товару характеризується своїми маркетинговими цілями та вимагає відповідних маркетингових стратегій [43].

Життєвий цикл бізнесу також є предметом вивчення багатьох вчених, які знайшли унікальні пояснення цього поняття. Кожен автор має свій підхід до визначення сутності життєвого циклу бізнесу. Це універсальне міркування дозволяє краще зрозуміти основні аспекти цієї концепції та використовувати її для розробки маркетингових і стратегічних рішень для всіх етапів розвитку бізнесу див. табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Означення сутності поняття «життєвий цикл підприємства» (організації)

Автори	Визначення
Шталь Т. В. [35]	Життєвий цикл – послідовність етапів, через які проходить організація від моменту заснування до моменту її закриття, кожен з яких відзначається власним набором стратегічних цілей та задач, особливостями нарощування ресурсного потенціалу та досягнутими результатами діяльності.
Троян М. Ю. [9]	Життєвий цикл – це весь час існування організації від її заснування до її природного завершення або відродження на новій основі (з новою командою управління та власників, з нововведеннями в продукції, технологіях та інше).
Єпіфанова І., Каспірович А. [15]	Життєвий цикл – це об'єктивний процес, однак відродження організації залежить від суб'єктивних зусиль керівництва.
Осипова Є. Л., Голобородько Г. Я. [24]	Життєвий цикл – це закономірні етапи розвитку будь-якої компанії, що можуть різнитися за швидкістю та глибиною досягнення розвиткових етапів.
Сташук А. С. [28]	Життєвий цикл – послідовність етапів у діяльності системи, які змінюють один одного і кожен характеризується визначеною метою та станом, як у широкому виробничо-фінансовому контексті, так і в контексті її структурних підрозділів, із специфічною формою організаційної структури для реалізації стратегічних та оперативних цілей.
Тюріна Н. М. [31]	Життєвий цикл – це передбачувані зміни, що відбуваються у визначеному порядку протягом часу.
Башук І. В. [5]	Життєвий цикл – послідовність етапів, які формують повний круг розвитку підприємства протягом часу, після чого його ключові цінності та напрямки діяльності можуть кардинально змінюватися.

Отже, при аналізі різних дефініцій життєвого циклу підприємства стає очевидним, що деякі з них протирічать одна одній [3].

Наприклад, характеристика, яка стверджує послідовність змін стадій циклу в часі, виявляється не завжди вірною з погляду емпіричних досліджень.

Деякі дослідники показали, що стадії можуть розвиватися не в послідовності, а пропускати одна одну або навіть повертатися до попередніх станів.

Наприклад, підприємство може перейти від стадії зростання до стадії занепаду, а потім знову повернутися до стадії зростання. Це може бути спричинене різними факторами, такими як зміни в ринкових умовах, стратегічні рішення підприємства або зовнішні впливи. Тому важливо

розуміти, що життєвий цикл підприємства є динамічним і складним процесом, який може мати різні варіації та перебіги в залежності від конкретних умов та обставин.

Д. Мільнер вказує, що кожна стадія життєвого циклу підприємства має визначену в часі тривалість. Однак насправді ця характеристика може не відповідати реальності, оскільки підприємства можуть рухатися по стадіях з різною швидкістю, а часові межі кожної стадії можуть бути дуже різними через різноманітні умови зовнішнього та мікросередовища [47].

Наприклад, дослідження показують, що організації можуть просуватися через стадії життєвого циклу з різною швидкістю. Також вік підприємства не завжди корелює з його стадією життєвого циклу [1].

Важливо також зазначити, що життєвий цикл підприємства не завершується обов'язково смертю. Деякі науковці вважають, що кінцевою стадією може бути не лише ліквідація, але й оновлення, коли підприємство радикально змінює свої стратегії та організаційні засади. Це може означати, що підприємство проходить кризу стадії занепаду, а потім переосмислює свою діяльність і відновлюється. Таким чином, може існувати кілька життєвих циклів у житті підприємства.

Життєвий цикл організації є концептуальною моделлю, яка описує різні етапи та зміни, через які проходить організація протягом свого існування. Ця концепція допомагає розуміти і аналізувати процеси та виклики, з якими стикаються організації на різних етапах їхнього розвитку. Основні аспекти сутності життєвого циклу організації включають [7]:

1. Етапи розвитку: Життєвий цикл організації зазвичай включає такі етапи, як стадія заснування, зростання, зрілості, занепаду та можливого оновлення або відродження. Кожен з цих етапів має свої характеристики, виклики та можливості.

2. Стратегічні завдання: На кожному етапі життєвого циклу організації виникають свої стратегічні завдання. Наприклад, на етапі зростання основним

завданням може бути розширення ринків і збільшення обсягів продажів, тоді як на етапі зрілості - збереження ринкової позиції та оптимізація процесів.

3. Фінансові та ресурсні аспекти: Під час різних етапів життєвого циклу організації виникають різні фінансові та ресурсні виклики. Наприклад, на етапі заснування може бути проблематично отримання фінансування, тоді як на етапі зрілості - оптимізація витрат та управління ресурсами.

4. Управлінські рішення: Керівництво організації повинно приймати різні управлінські рішення на кожному етапі життєвого циклу. Ці рішення можуть включати стратегічне планування, розробку нових продуктів, маркетингові кампанії тощо.

5. Культурні та організаційні аспекти: Під час різних етапів життєвого циклу організації може змінюватися її організаційна культура, стиль управління та комунікаційні процеси.

Розуміння сутності життєвого циклу організації допомагає керівництву та стейкхолдерам в прийнятті рішень, спрямованих на ефективне управління організацією в різних фазах її розвитку.

Таким чином, на основі проведеного аналізу різних означень поняття життєвого циклу підприємства ми можемо визначити його як послідовність стадій, що утворюють закінчене коло розвитку протягом певного часового проміжку еволюції підприємства. Кожна з цих стадій має свою систему стратегічних цілей і завдань, відображається у формуванні ресурсного потенціалу та досягнених результатів функціонування.

Життєвий цикл підприємства відображає його етапи розвитку та допомагає розуміти, як воно пристосовується до змін у своєму оточенні та досягає своїх стратегічних цілей.

1.2. Аналіз моделей життєвого циклу організації

Життєвий цикл організації - це не просто проміжок часу від створення до ліквідації, а складна сукупність стадій, які можуть перетинатися та

повторюватися. Ці стадії відображають періоди стабільності та змін у розвитку організації, де її стратегії, цілі, ресурси та організаційна структура можуть суттєво змінюватися. Кожна стадія має свої характеристики та особливості, що відображають етапи еволюції організації. Такий підхід дозволяє краще розуміти динаміку розвитку організацій та враховувати їхні особливості при управлінні [11. с. 4].

Загалом життєвий цикл поділяється на 5 етапів (рис. 1.2).

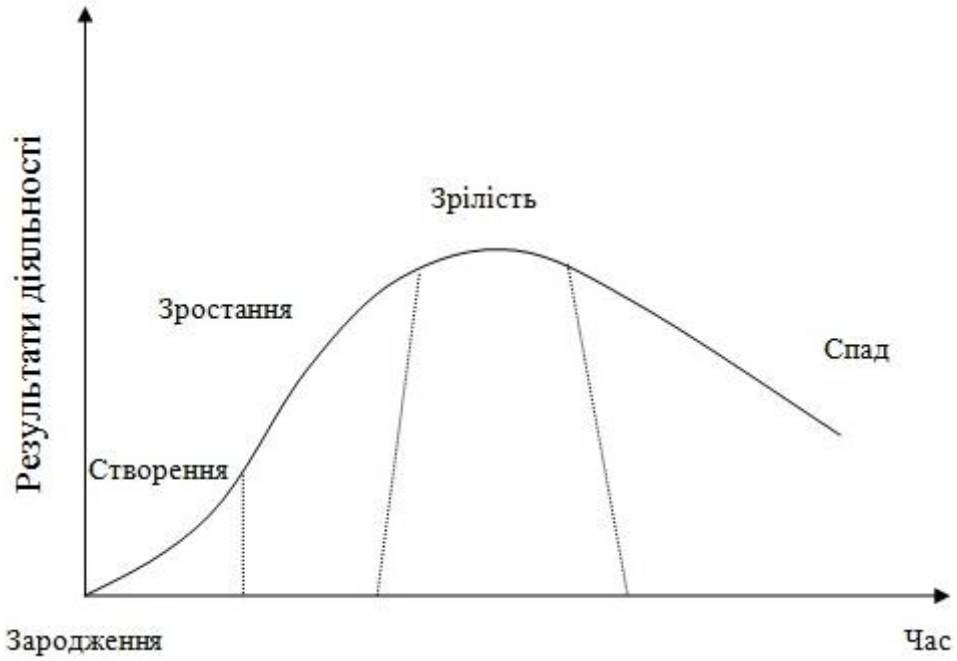

Рис. 1.2. Етапи життєвого циклу

На першій стадії життєвого циклу організації, яку можна назвати стадією створення або народження, організація знаходиться у фазі формування та встановлення своєї діяльності. На цьому етапі вона має нечіткі цілі та високі творчі можливості, спрямовані на створення продукції або послуг та виживання на ринку. Головна мета полягає в тому, щоб вийти на ринок, здобути доступ до необхідних ресурсів та пристосуватися до конкурентної боротьби. Основні дії на цьому етапі включають реєстрацію

організації, формування місії та стратегій, підтримку однодумців, мотиваційні заходи для персоналу та створення розпорядчого стилю управління.

Однак, цей етап супроводжується великим ризиком через велику чутливість організації до зовнішніх змін, включаючи конкурентну боротьбу, вимоги споживачів та постачальників, регулювання держави, інвесторів, а також загальний економічний та соціальний контекст. На внутрішньому рівні організація може стикатися з проблемами, такими як недостатня мотивація персоналу, недосконала місія та стратегія, нестабільність фінансування, незрозумілість власників щодо успішності організації та неефективне використання ресурсів.

У цілому, на першій стадії життєвого циклу організації важливо створити основи для подальшого успішного розвитку, але це супроводжується значними викликами та ризиками.

На другій стадії, яку можна назвати стадією зростання, організація переходить до більших масштабів виробництва та розвитку своїх виробничих потужностей. З'являються перспективи для розширення та розвитку, організація отримує прибуток та стає стійкішою. На цьому етапі важливо не тільки збільшувати обсяги виробництва, але й ефективно управляти зростаючими ресурсами та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Однак, існують певні загрози, такі як некомпетентність впровадження нових технологій, збільшення кредиторської заборгованості, можливість з'явлення конкуруючих продуктів або послуг, які можуть забрати частку ринку. Стиль керівництва на цьому етапі може бути більш жорстким, оскільки важливо забезпечити ефективне функціонування та досягнення стратегічних цілей [14, с. 131].

Ключова задача організації на цьому етапі - закріплення своїх позицій на ринку та аналіз конкурентного середовища. Мотивація персоналу також важлива, тому використовуються системи стимулювання, такі як збільшення заробітної плати, преміювання та інші пільги.

На третій стадії, яку можна назвати стадією зрілості, організація досягає систематичного збалансованого зростання та вже має великі обсяги виробництва. Вона володіє відповідним іміджем на ринку та є конкурентоздатною завдяки технологічним та організаційним перевагам. Однак, на цьому етапі можуть виникати деякі проблеми, такі як ускладнення структури організації, старіння основних засобів та замороження капіталу у менш прибуткових напрямках.

Підприємство може зазнавати мотиваційних втрат, оскільки ринок постійно змінюється, а старі стратегії можуть втратити свою актуальність. Тому на цьому етапі важливо бути реактивним до змін та пристосовуватися до нових умов ринку [16].

Основні завдання на цій стадії включають стимулювання маркетингової стратегії, аналіз ринку та завоювання нових сегментів, раціональне використання наявних технологій та розвиток інноваційних проєктів. Важливо також розподіляти та коригувати робочі обов'язки, а також стимулювати персонал за досягнення індивідуальних результатів.

На четвертій стадії, яку можна назвати "стадією вигорання", організація стикається зі значними труднощами і ризиками. Важливо зрозуміти, чи є перспектива розвитку для підприємства. Організація може вибрати шлях ліквідації або реорганізації, щоб надати своїм ресурсам новий напрямок. Однак основною загрозою є конкуренти, які діють дуже швидко, тому необхідно швидко реагувати та адаптуватися до змін на ринку.

Для збереження ресурсів та ефективного використання виробничих потужностей необхідно аналізувати ринок та зрозуміти, які товари або послуги користуються попитом. Важливо також звернути увагу на потреби споживачів та забезпечити привабливість продукції для цільового сегмента ринку [18].

Якщо власники організації не впевнені у своїх здібностях для правильної реорганізації виробництва, можна розглянути можливість злиття з іншою

компанією. Цей підхід, хоча й не без ризику, може мати безліч позитивних аспектів, які сприяють загальній успішності діяльності [19].

На п'ятому етапі реорганізації або ліквідації необхідно відзначити головну особливість - це значне скорочення обсягів виробництва, забезпечення активізації всіх функцій. Удосконалення діяльності організації досягається завдяки згуртованості колективу, колективізму. Основним завданням управлінських рішень підприємства є оновлення управлінського персоналу та реструктуризація організаційної структури, можливість отримання інвестицій або кредиту [47].

Отже, синтезуючи інформацію з досліджень, можна стверджувати, що життєвий цикл організації включає певні етапи, які підприємство проходить у своєму розвитку. Ці етапи відрізняються унікальними особливостями, що відображають послідовні зміни в оперативній діяльності організації, її адаптацію та гнучкість. Ключова мета кожного етапу полягає у визначенні та подальшому сприянні активізації наявних ресурсів.

На сьогодні ідентифіковано мінімум п’ятнадцять теорій, які в різній мірі описують етапи життєвого циклу організації. Їх історична послідовність наступна див. табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Огляд моделей життєвого циклу організації

Автор	Назва моделі	Опис	Рік
А. Даунс	"Рушійні сили зростання"	Аналіз основних двигунів, що сприяють зростанню організацій.	1967
Г. Ліппітт, У. Шмідт	"Управлінська участь"	Розгляд участі управління в еволюції організаційних структур.	1967
Б. Лівехуд	"Органічний еволюційний розвиток"	Опис органічного еволюційного розвитку організацій.	1969
Б. Скотт	"Стратегія і структура"	Вивчення зв'язку між стратегією і організаційною структурою.	1971
Л. Грейнер	"Етапи розвитку і кризи зростання організації"	Аналіз етапів розвитку та криз, що виникають при зростанні організацій.	1972
У. Торберт	"Ментальність членів організації"	Вивчення впливу ментальності членів організації на її розвиток.	1974

Ф. Ліден	"Функціональні проблеми"	Аналіз функціональних проблем у процесах організації.	1975
Д. Кац, Р. Кан	"Організаційна структура"	Дослідження особливостей організаційної структури.	1978
І. Адізес	"Теорія життєвих циклів організації"	Розробка теорії життєвих циклів організацій.	1979

Продовження табл. 1.2

Дж. Кимберлі	"Зовнішній соціальний контроль, структура роботи і відношення з навколишнім середовищем"	Вивчення зовнішнього соціального контролю та його впливу на структуру та відносини організації.	1979
Р. Куїнн, К. Камерон	"Інтеграційна модель"	Розробка інтеграційної моделі, що об'єднує різні аспекти організаційного розвитку.	1983
Д. Міллер, П. Фрізен	"Траєкторії розвитку організації"	Аналіз типових траєкторій розвитку організацій.	1983
Є. Коротков	"П’ятиетапна модель"	Пропозиція моделі, що включає п'ять основних етапів розвитку організації.	1983
Д. Мільнер	"Життєвий цикл організації"	Опис життєвого циклу організацій на основі досліджень.	1984
С. Хенкс, К. Дж. Уотсон, Е. Янсен, Г. Чандлер	"Життєвий цикл організації високотехнологічних галузей"	Дослідження особливостей життєвого циклу організацій у високотехнологічних галузях.	1993
Д. Лестер, Дж. Парнелл, А. Каррагер	"Життєві цикли організації"	Розгляд різних життєвих циклів організацій з акцентом на їх різноманітність та впливи.	2003

Результати досліджень різних моделей життєвого циклу організацій свідчать про різноманітність підходів та уявлень щодо цього поняття. Різні автори виділяють різну кількість стадій та акцентують увагу на різних аспектах розвитку організацій.

Наприклад, деякі моделі розглядають розвиток організацій з точки зору їх структури та стратегії, тоді як інші - зосереджуються на соціальних аспектах. Розуміння особливостей кожної з цих моделей дозволяє краще

розуміти динаміку та еволюцію організацій та допомагає у виборі ефективних стратегій управління.

Дослідження проведене С. Хенксом, К. Дж. Уотсоном, Е. Янсеном та Г. Чандлером виявило закономірності у розвитку високотехнологічних організацій, виходячи з десяти різних моделей життєвого циклу. Вони виявили, що розвиток організацій пов'язаний зі змінами в їхньому середовищі, і розробили специфічні параметри, які можуть сигналізувати про перехід між різними стадіями [43].

Р. Куїнн та К. Камерон також узагальнили попередні дослідження, зосереджуючись на ефективності організацій на різних стадіях їхнього розвитку. Вони визначили критерії оцінки ефективності та систематизували їх відповідно до різних етапів життєвого циклу організації [48].

Д. Мільнер в своїй теорії розглядає чотири основні стадії розвитку організацій: створення, зростання, зрілість та спад. Він наголошує на важливості постійного оновлення бізнесу та методів управління для уникнення стадії спаду. Також він визначає ключові параметри кожної стадії, такі як мета, тип лідера, організаційні характеристики та методи управління [47].

Група науковців, яка розглядає організаційний розвиток через п’ять та більше стадій, наголошує на визначенні критеріїв для кожної стадії життєвого циклу організації. Однією з перших відомих моделей цього підходу є модель, розроблена Л. Грейнером. Ця модель містить п'ять етапів розвитку, кожен з яких характеризується власною організаційною структурою та стилем управління. Перехід між стадіями є революційним, і кожна криза є сигналом для переходу на наступний етап [41].

І. Адізес також вніс значний внесок у розвиток теорій життєвого циклу. Він розробив модель з десятьма стадіями, в якій ключовими гнучкість і контроль. Адізес розглядає життєвий цикл через призму стратегічного менеджменту з урахуванням основних характеристик кожного етапу [36].

У моделі У. Торберта організаційний розвиток пов'язаний із формуванням почуття солідарності у працівників. Його теорія розглядає перехід від індивідуальності до колективності, коли працівники бачать себе як частину команди та організації. Модель містить дев'ять етапів, але не передбачає конкретних механізмів розвитку [51].

Модель Д. Міллера та П. Фрізена є синтетичною, де вони узагальнили численні теоретичні дослідження та підкріпили їх даними емпіричного дослідження. Модель включає п'ять стадій (народження, зростання, зрілість, спад, відродження), кожна з яких характеризується за чотирма параметрами: стратегією, структурою, організаційним середовищем, стилем прийняття рішень. Ця модель відрізняється чітко визначеними критеріями для кожної стадії [47].

Д. Лестер, Дж. Парнелл, А. Каррагер розробили модель, в якій вони представили шкалу оцінки ключових характеристик кожної стадії, що дозволяє передбачити їх зміну під час розвитку організації [45].

Модель Дж. Кимберлі описує процес внутрішнього розвитку організації через п'ять етапів. Автор стверджує, що характеристики, які принесли успіх на початкових етапах, можуть перешкоджати подальшому розвитку. Зростання в організації визначається збільшенням бюджету та персоналу. [44].

Існує різноманітність поглядів на кількість та характеристики етапів життєвого циклу організації. Різні дослідники виокремлюють від трьох до десяти етапів, кожна модель має власні особливості та підходи до їх характеристики. Проте, загальні етапи розвитку організацій, такі як становлення, зрілість та занепад, можна узагальнити з цих моделей. Ці етапи можуть мати різні особливості та не обов'язково відбуватися послідовно. [29].

Різні автори розглядають різноманітні характеристики етапів організаційного розвитку. Серед них: вік організації, її розмір, темпи зростання, проблеми, з якими стикається організація, та фокус управління.

Також вказують на критерії ефективності, інтереси стейк-холдерів, стадію розвитку галузі та чисельність персоналу як важливі змінні.

Оскільки структура організації впливає на її розвиток, багато моделей акцентують увагу на структурних змінних, таких як: структура управління, рівень формалізації завдань і процесів, ступінь централізації управління та стиль управління. Деякі автори також звертають увагу на системи контролю, методи прийняття рішень та ресурсні можливості організації.

Аналізуючи підходи до визначення стадій життєвого циклу організації, виділяють два основних напрямки. Перший підхід ґрунтується на якісній діагностиці організаційних характеристик, що змінюються протягом її розвитку. Для цього враховуються такі фактори, як організаційна структура, стратегія, формалізація процесів та інші. Проте цей підхід потребує експертних оцінок та значних зусиль для збору та обробки даних. [32].

Другий підхід полягає в застосуванні кількісних методів для оцінки зміни фінансових показників, що вважаються індикаторами переходу між стадіями. Це можуть бути такі показники, як обсяг продажів, прибуток, кількість працівників та інші.

Будь-яка модель життєвого циклу організації може бути представлена у вигляді ламаної кривої з точками переломів, які розділяються на тривалі та проміжні. Однак характеристики кожної стадії можуть відрізнятися від автора до автора: хтось виділяє проблеми, інші - стан внутрішнього середовища чи особливості управління. Оскільки кількісні та якісні показники не завжди відповідають одне одному, це ускладнює процес діагностики та вимагає додаткових зусиль для аналізу та порівняння див. табл. 1.3.

Моделі, які оцінюють життєвий цикл організації, зазвичай розглядають його з позицій стратегічного та оперативного управління. Основна мета авторів таких моделей - розробка ефективних методів управління на різних етапах розвитку компанії.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз моделей життєвого циклу підприємства

Автор	Модель	Зміст стадії	Стандартиз. стадії
Л. Грейнер	П'ять етапів:	1. Інноваційність: акцент на виробництво, неформальність в структурі	Початок
		2. Авторитетне управління: структурування функцій, офіційність правил	Розвиток
		3. Розподіл обов'язків: розосередження в структурі, розподіл влади	Стабільність
		4. Координація: стратегічне планування, групова продуктивність	
		5. Колаборація: матрична структура, колективна робота	
І. Адізес	Десять етапів:	1. Опіка: поява концепцій	Початок
		2. Малюк: діяльнісний підхід, відсутність системи	
		3. Енергійність: приріст продажів, нестача управління	Розвиток
		4. Молодість: передача прав, зміна лідерства	
		5. Розцвіт: збільшення продажів, розвиток творчості	Стабільність
		6. Згасання: втрата іновацій	
		7. Аристократія: зниження інтересу до нових ринків	Занепад
		8. Конфлікти: внутрішні протиріччя, криза управління	
		9. Бюрократія: багато правил, відсутність контролю	
		10. Завершення: нестача ресурсів для винагород	Ліквідація
Д. Ліппіт, В. Шмідт	Три етапи:	1. Початок: індивідуальне керування, централізація влади	Початок
		2. Юність: колективне рішення, формування цілей	Розвиток
		3. Дозрівання: акцент на адаптацію, зростання	Стабільність
Д. Міллер, П. Фрізен	П'ять етапів:	1. Початок: формування стратегії, централізація	Початок
		2. Розширення: структурна адаптація, зниження централізації	Розвиток
		3. Зрілість: консервативне прийняття рішень, зменшення інновацій	Стабільність
		4. Відродження: реорганізація, нововведення	Розвиток

		5. Спад: зниження прибутків, інновацій	Занепад
Д. Кац, Р. Канн	Три етапи:	1. Проста система: співпраця, сподівання команди	Початок
		2. Стабільність: координація, створення структур	Розвиток
		3. Вдосконалення: адаптація системи, інституціоналізація	Стабільність

Продовження табл. 1.3

Фламхольц	7 стадій:	1. Заснування: ідентифікація продуктів і ринків	Народження
		2. Розширення: активне збільшення прибутку, ресурсний пошук	Зростання
		3. Спеціалізація: професійне управління, систематизація	Стабільність
		4. Укрупнення: структурне зміцнення, процесуальна інституціоналізація	
		5. Різноманітність: розвиток нових ринків	Зростання
		6. Цілісність: новітня інфраструктура, управлінські інновації	
		7. Перезапуск: оновлення на всіх рівнях	Занепад
Кімберлі	4 стадії:	1. Організація ресурсів; ідеологічна робота	Народження
		2. Вербування персоналу; стратегічна підтримка, прийняття рішень	Зростання
		3. Ідентичність: активне дотримання місії	
		4. Структурування: регулятивне закріплення, стабільність зовнішніх зв'язків	Стабільність
А. М. Штангрет, О. І. Копилюк	5 стадій:	1. Ініціація: пошук ринку, структурування	Народження
		2. Зміцнення: розширення виробництва і ринку	Зростання
		3. Уповільнення: зниження темпів росту	Занепад
		4. Спад	
		5. Банкрутство: кінець діяльності	Ліквідація
Л. Лігоненко	4 стадії:	1. Піднесення: поліпшення показників	Зростання
		2. Затримка: стабільність результатів	Стабільність
		3. Криза: зниження результативності	Занепад
		4. Відновлення: поступове покращення	Зростання

Аналіз моделей життєвого циклу організації є важливим для розуміння різних підходів до вивчення та управління розвитком організацій. Різні дослідники пропонували різні моделі життєвого циклу, які відрізняються

своїми особливостями, перевагами та недоліками. Узагальнемо моделі, які часто розглядаються в літературі і використовуються [26]:

1. Модель зростання-зрілості-занепаду (Growth-Maturity-Decline): Ця модель передбачає, що організація проходить через три основні етапи - зростання, зрілість та занепад. На етапі зростання організація зосереджена на розширенні, на етапі зрілості - на оптимізації та утриманні ринкової позиції, а на етапі занепаду - на пошуку нових можливостей або ліквідації.

2. Модель народження-зростання-зрілості-занепаду (Birth-Growth-Maturity-Decline): Ця модель розширює попередню, додаючи етап народження. На етапі народження створюється організація, на етапі зростання вона розвивається, на етапі зрілості досягає стабільності, а на етапі занепаду стикається зі зниженням продуктивності.

3. Модель стадійного розвитку (Stage Development Model): Ця модель враховує, що кожна організація може проходити через різні етапи розвитку в залежності від свого типу бізнесу, галузі та інших факторів. Наприклад, деякі організації можуть швидко зазнавати зростання та потім швидко занепадати, тоді як інші можуть мати стабільний, плавний розвиток.

4. Модель життєвого циклу продукту (Product Life Cycle Model): Ця модель використовується для аналізу життєвого циклу конкретного продукту чи послуги, а не всієї організації. Вона включає етапи впровадження, зростання, зрілості та занепаду продукту на ринку.

Кожна з цих моделей має свої переваги та обмеження і може бути корисною в різних контекстах організаційного аналізу та управління. Вибір конкретної моделі залежить від конкретних потреб та цілей дослідження чи управління.

Проте, за нашою оцінкою, ключова відмінність розглянутих моделей зводиться до застосування авторами різних фундаментальних концепцій, що лежать в основі розвитку організацій (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Фундаментальні концепції, що лежать в основі розвитку підприємства

Ключовий драйвер розвитку підприємства	Модель
Розвиток індивідуальності	Модель Ліппіта та Шмідта
Еволюційні та революційні стадії розвитку	Модель Грейнера
Характеристики засновника підприємства	Модель Кімберлі
Розвиток і старіння (біологічні етапи)	Модель Адізеса

Продовження табл. 1.4

Організаційна структура	Модель Міллера та Фрізена, модель Каца та Канна
Відповідність розміру підприємства його функціональним вимогам	Модель Фламхольца

Згідно з даними в таблиці 1.5, у дослідженнях життєвого циклу підприємств акцент робиться на вивченні взаємозв'язку різних підсистем підприємства з моделями життєвого циклу. Найбільш детально в моделях відображені зміни в структурі та персоналі підприємства, що відповідають переходам між стадіями життєвого циклу.

Таблиця 1.5

Зв'язок між підсистемами підприємства та ситуаційними та структурними змінними у моделях життєвого циклу

Автор	Структура підприємства	Економіка підприємства	Персонал підприємства	Технологія підприємства
І. Адізес	Організаційна структура	Біологічний розвиток (зростання та старіння)	Лідерські характеристики, вплив особистості на керівництво	Використання технологій відповідає біологічним аналогіям
Д. Кац та Р. Канн	Процес розвитку структури з трьома основними стадіями			Пов'язаність з зовнішнім середовищем
Л. Грейнер	Еволюційний розвиток з наслідками для організаційної форми	Залежний від стадій розвитку галузі	Стиль управління адаптується до стадії розвитку	Інновації та зміни відповідно до революційних потреб

Г. Ліппіт та У. Шмідт	Фокус на управлінських стилях та формалізації		Розвиток управлінських навичок	Вплив управлінських рішень на впровадження технологій
Фламхольц	Структура адаптується до зростання та потреб контролю	Прямо пов'язаний із розміром організації	Керівництво має адаптуватися до змін у структурі	Технологічні адаптації для підтримки зростання
Д. Міллер та П. Фрізен	Централізація влади, структурні адаптації	Зростання продажів впливає на структуру	Зміни в керівництві та персоналі впливають на ефективність	Вдосконалення технологічних процесів

Таким чином, всі організації пройшли різні етапи розвитку, кожен з яких має свої унікальні цілі, стратегії, структури, комунікації та різноманітні показники. Перехід від одного етапу до іншого передбачає внесення змін, і для керівництва організації важливо розуміти ці переходи. Дослідження моделей життєвого циклу організацій допомагає зрозуміти природу та механізми цих переходів, що дозволяє керівництву ефективніше планувати організаційні зміни для досягнення поставлених цілей на кожному етапі. Існуючі моделі дають загальне уявлення про організаційні проблеми та джерела росту, але не завжди дозволяють чітко визначити стадію життєвого циклу організації. Тому далі необхідно розробляти агреговані моделі діагностики, які зможуть ідентифікувати ключові характеристики і оцінити їх на практиці. Це допоможе підвищити об'єктивність оцінки стадії життєвого циклу та забезпечити керівництво необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень.

1.3. Методика оцінки управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу

Управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу вимагає глибокого розуміння змін, що відбуваються на кожному етапі розвитку. Керівники повинні адаптувати свої стратегії та методи управління для відповідності специфічним потребам та викликам, які виникають на кожній

стадії. Це включає зміни в керівництві, організаційній структурі, культурі компанії, а також в оперативних процесах. Розуміння цих змін та ефективне реагування на них є критично важливим для забезпечення тривалого успіху організації. Ефективне управління може значно покращити можливості організації для інновацій та адаптації, що є вирішальним у швидко змінюваних ринкових умовах [4].

Методика оцінки управління повинна враховувати цілісний підхід, який б включав аналіз всіх аспектів діяльності організації. Такий підхід дозволить не тільки визначити ефективність поточних процесів, але й виявити потенційні можливості для покращення. Використання збалансованих показників, що охоплюють різні сфери діяльності, може допомогти в отриманні об'єктивної картини управлінської ефективності. Ключовим аспектом є також врахування зовнішніх та внутрішніх змін, які можуть вплинути на організацію. З цією метою важливо регулярно проводити переоцінку управлінських методик та адаптувати їх згідно з еволюцією бізнес-середовища [8].

Ефективність управлінських методик може бути значно підвищена за рахунок інтеграції новітніх технологій та інноваційних управлінських практик. У відповідь на зростаючі вимоги ринку та зміни в технологічному ландшафті, організації мають постійно прагнути до покращення своїх управлінських систем. Впровадження автоматизованих систем для збору даних та аналітики може допомогти у прийнятті більш обґрунтованих рішень. Важливим є також розроблення ефективних комунікаційних стратегій, що дозволяють підтримувати високий рівень взаємодії між усіма рівнями управління [10].

Ключем до успішної оцінки та управління є розвиток культури постійного вдосконалення в організації. Заохочення ініціатив, які сприяють інноваціям та ефективності, може створити мотиваційне середовище, що підтримує стратегічне розвиток і оперативну гнучкість. Важливо, щоб оцінювальні процеси були прозорими та включали зворотний зв'язок від усіх

зацікавлених сторін. Це допомагає забезпечити реалістичне бачення поточних процесів і сприяє прийняттю виважених управлінських рішень.

Оцінка управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу може виконуватися за допомогою різних методик та інструментів. Загальними методиками, які можна використовувати є див. рис. 1.3:

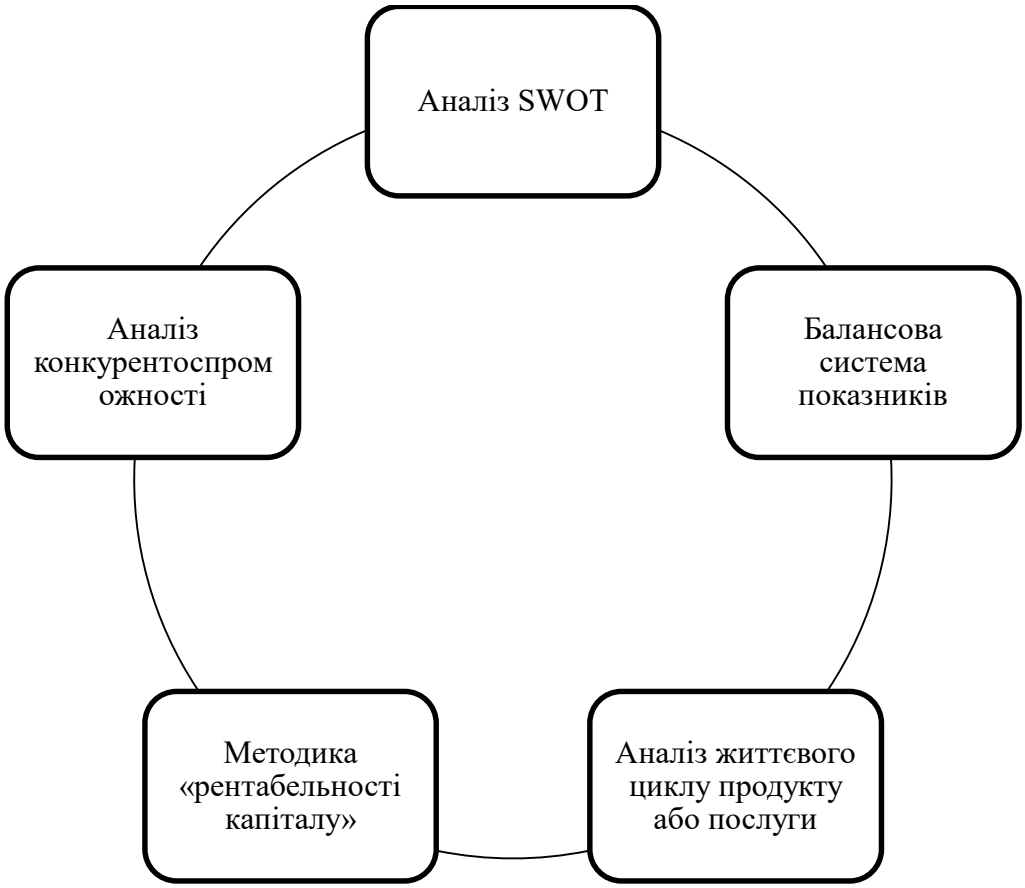

Рис. 1.3. Загальні методики оцінки управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу (Матюшенко О.І., 2010)

1. Аналіз SWOT: Цей аналіз дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони організації, а також визначити можливості та загрози, які впливають на неї. На різних стадіях життєвого циклу ця методика може допомогти оцінити, як організація використовує свої переваги та шанси для розвитку, а також як вона реагує на свої слабкі сторони та загрози.

2. Балансова система показників: Розробка та використання балансової системи показників (Balanced Scorecard) дозволяє визначити ключові аспекти діяльності організації та виміряти їх ефективність на різних етапах розвитку. Ця система може включати фінансові, клієнтські, процесні та розвиткові показники, які допомагають зрозуміти, наскільки успішно організація виконує свої стратегічні цілі [12].

3. Аналіз життєвого циклу продукту або послуги: Якщо організація спеціалізується на конкретних продуктах або послугах, то оцінка її управління може включати аналіз життєвого циклу цих продуктів або послуг. Це допомагає визначити, як ефективно організація управляє розвитком, маркетингом та продажами своїх пропозицій на ринку.

4. Методика «рентабельності капіталу»: Ця методика дозволяє оцінити ефективність управління організацією шляхом аналізу того, як організація використовує свій капітал для генерації прибутку на різних етапах її життєвого циклу.

5. Аналіз конкурентоспроможності: Цей аналіз допомагає визначити, наскільки організація ефективно конкурує на ринку на різних етапах свого життєвого циклу. Він включає аналіз стратегій конкурентів, оцінку унікальних продуктових або сервісних пропозицій та ідентифікацію ключових факторів конкурентоспроможності [13].

Ці методики можуть використовуватися окремо або в поєднанні для комплексної оцінки управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу.

Відсутність єдиної точки зору щодо організаційних характеристик для діагностики стадій життєвого циклу організацій вимагає застосування кількісних методів для оцінки зміни фінансових показників. Ці методи можуть служити індикаторами, які сигналізують про перехід до певної стадії розвитку. Проте, важливо зауважити, що такі кількісні методи часто не враховуються у згаданих моделях, але досліджуються окремо науковцями, які займаються

антикризовим управлінням, інвестиціями та іншими фінансовими аспектами [17].

Таблиця 1.6 наводить кількісні методи, які можна використовувати для визначення стадії життєвого циклу підприємства.

Таблиця 1.6

Кількісні методи оцінки стадії життєвого циклу організації

Назва методу	Опис методу	Оцінюваний параметр	Етап ЖЦО
Метод найменших квадратів	Використання апроксимації для аналізу залежностей	Рентабельність продажів = 0	Етап зародження
		Друга похідна = 0	Етап стабілізації
		Розв'язання рівняння з першою похідною = 0	Перехід до занепаду
Метод аналізу витратної функції	Аналізується взаємозв'язок між виручкою та витратами	Точка, де витрати дорівнюють доходам	Стадія інтенсивного розвитку
		Рівність першої та другої похідних = 0	Стадія старіння
Метод розрахунку фінансових коефіцієнтів	Визначення співвідношень між доходами та витратами	Доходи ≤ змінні витрати	Етап зародження
		Доходи більші за змінні витрати, менші за перший поріг рентабельності	Етап зростання
		Доходи перевищують перший поріг рентабельності	Етап зрілості
		Доходи дорівнюють другому порогу рентабельності	Етап занепаду
Метод оцінки грошових потоків	Оцінка грошових потоків з різних видів діяльності	Операційна (-), фінансова (+), інвестиційна (-)	Етап зародження
		Операційна (+), фінансова (+), інвестиційна (-)	Етап зростання
		Операційна (+), фінансова (-), інвестиційна (-)	Етап зрілості
		Операційна (-), фінансова (+), інвестиційна (+)	Етап спаду
		Низькі	Етап зростання
		Середні	Етап зрілості

Метод оцінки дивідендних виплат	Оцінка етапів ЖЦО на основі розміру дивідендних виплат	Високі	Етап стагнації

Методи, представлені в таблиці 1.6, базуються на аналізі тенденцій виторгу компанії, які виступають ключовим індикатором для визначення стадій життєвого циклу організації. Проте слід зазначити, що такий показник не може бути використаний як абсолютний критерій для пояснення динаміки розвитку та поведінки підприємства у своєму життєвому циклі.

З точки зору сучасного фінансового аналізу, І. В. Івашковська та Д. О. Янгель акцентують на аналізі ключових фінансових показників підприємства упродовж його життєвого циклу, включаючи:

- ліквідність;
- інвестиційний ризик;
- вартість компанії.

Значно ширший погляд на взаємозв'язок між ліквідністю компанії і фазами її життєвого циклу надано в роботі І. В. Івашковської та Д. О. Янгеля, де чистий грошовий потік розглядається як ключовий елемент фінансового аналізу на будь-якому етапі розвитку компанії [23]. Чистий грошовий потік об'єднує потоки від основної діяльності, інвестиційної та фінансової діяльності, кожен з яких має своє значення у певній стадії життєвого циклу компанії див. рис. 1.4.

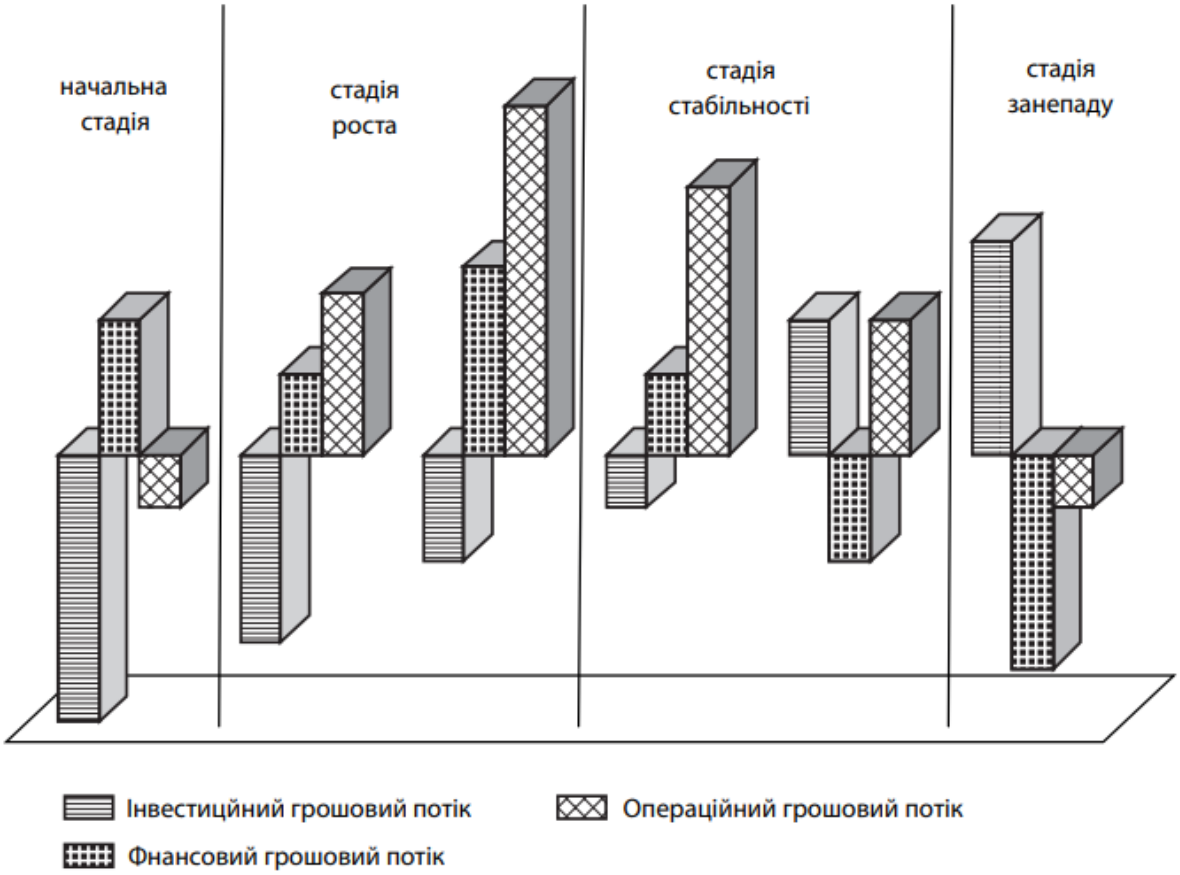

Рис. 1.4 - Динаміка грошових потоків компанії впродовж життєвого циклу

Ю. В. Іванов підкреслює тісний зв'язок між фінансовими потоками і життєвим циклом організації. На ранньому етапі компанія потребує значних фінансових інвестицій, які з часом мають бути компенсовані доходами від продажів, хоча грошовий потік на цьому етапі залишається негативним. Під час фази зростання компанія має досягти точки беззбитковості і забезпечити подальше збільшення грошових надходжень; в стадії стабільності грошовий потік стає стабільним. Після пережитої кризи стабільності доходи зменшуються, що призводить до стадії занепаду, коли витрати перевищують доходи і без додаткових інвестицій компанія ризикує зазнати невдачі [27].

Перехід підприємства до фази стабільності свідчить про його спроможність вирішувати управлінські кризи раніших етапів, створювати розкидану структуру власного капіталу і виходити з фінансових криз ліквідності, що були типовими для попередніх фаз. Саме в цей період компанія

стає так званою "годівницею". Стадія занепаду підприємства відзначається зниженням ефективності всіх показників діяльності, що проявляється в негативних тенденціях грошових потоків, і без додаткових зовнішніх інвестицій, необхідних для важливих перетворень, підприємство приречене на закінчення існування.

Ще один вимір фінансового аналізу підприємства включає інвестиційні ризики, які пов'язані з такими факторами:

– бізнес-ризики, пов'язані з операційною діяльністю;

– фінансові ризики, пов'язані з ризиками фінансування.

Розвиток підприємства у фінансовому просторі тісно пов'язаний із зміною інвестиційних ризиків. У таблиці 1.7 вказано типові ризики, що відносяться до кожної стадії життєвого циклу підприємства.

Таблиця 1.7

Критичні ризики підприємства в залежності від стадії його життєвого циклу

Стадія	Ризики
Народження	Дефіцит оборотних коштів, низький рівень знань і досвіду, низька фінансова стабільність, залежність від вузького кола клієнтів та постачальників.
Зростання	Дефіцит ліквідних коштів, зменшення попиту, скорочення обсягів продажу та доходів, залучення зовнішнього фінансування.
Стабільність	Неоптимальна організація бізнес-процесів, недостатність операційного грошового потоку, ризик надмірної диверсифікації, моральна та фізична зношеність.
Занепад	Зниження рентабельності діяльності, втрата ринків збуту, недостатність фінансових ресурсів для утримання бізнесу.

Різні комбінації оперативних і фінансових чинників, які впливають на інвестиційний ризик, відіграють ключову роль у визначенні порогу доходності компанії, залежно від сприйняття цих ризиків інвесторами. Звичайний взаємозв'язок між цими факторами ризику в контексті життєвого циклу компанії сприяє зниженню витрат капітал виявляється в збільшенні фінансової

гнучкості підприємства. По-перше, фінансова гнучкість означає підвищення інвестиційної стійкості підприємства та розширення можливостей для інвестицій за рахунок зниження інвестиційних ризиків і посилення контролю над ними. [33].

Третім важливим фінансовим аспектом підприємства є його вартість. Під час аналізу вартості підприємства фінансовий аналітик оцінює ефективність використання капіталу за допомогою двох ключових параметрів: позитивні грошові потоки, доступні для власника, та витрати на капітал, що фінансують довгостроковий розвиток компанії. З підприємницької точки зору, вартість компанії є комплексним показником успіху, що відображає підприємницьку енергію. Для інвестора оцінка вартості підприємства є критичною для вступу в бізнес або його покидання, оскільки без такої оцінки неможливо здійснити покупку чи продаж частки в компанії. Для власника це показник вартості його активів, де зростання вартості є мірою успішності інвестицій та формування інвестиційного портфеля.

Отже, при визначенні стадій життєвого циклу підприємства важливо враховувати широкий спектр параметрів з різних сфер його діяльності, які мають суттєвий вплив на функціонування підприємства та визначають його місце в життєвому циклі. Цілісний показник, що відображає динаміку зміни факторів ризику та грошових потоків, є ключовим для аналізу і визначення поточної стадії розвитку підприємства. та якісних змін в системі управління, може бути вартість компанії [34].

Таким чином, управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу вимагає застосування спеціалізованих методик оцінки, що адаптовані до кожного конкретного етапу. Наприклад, аналіз SWOT використовується для ідентифікації сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз, що дозволяє компанії зосередити увагу на ключових аспектах управління на кожному етапі. Балансова система показників (Balanced Scorecard) допомагає

визначити ефективність ключових аспектів діяльності компанії, таких як фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання та зростання.

Використання методу аналізу життєвого циклу продукту чи послуги дозволяє виявити стадії розвитку, маркетингу та продажів, забезпечуючи компанії інформацію про те, як оптимізувати управління для кожної з цих стадій. Додатково, методики, такі як аналіз рентабельності капіталу та аналіз конкурентоспроможності, дозволяють оцінити, як компанія використовує свої ресурси для генерації прибутку і як вона стоїть у порівнянні зі своїми конкурентами на ринку.

Методи оцінки грошових потоків та методи оцінки дивідендних виплат надають зрозумілу картину про фінансовий стан компанії та її спроможність генерувати кеш-флоу в різні періоди її життєвого циклу. Ці методи дозволяють виявити критичні моменти в життєвому циклі компанії та приймати рішення, що базуються на чіткому розумінні фінансових потоків та їх впливу на стабільність і розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТОВ «МАЙСТЕР КОУЧ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Майстер Коуч»

Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю "Навчально-виробничий центр «Майстер Коуч»". Скорочена назва: ТОВ "НЦ «Майстер Коуч»".

Телефон: +38 044 339 9897

Електронна пошта: office@coachmaster.com.ua

Сайт підприємства: http://coachmaster.com.ua

Форма власності: приватна

Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю

Засновники: Сіцінський Олег Юрійович

Місце знаходження юридичної особи: місто Київ, вулиця Князів Острозьких, будинок 15, офіс 22

Дата заснування: 11.10.2018

Дата реєстрації: 04.04.2017

Діяльність(років): 6 років та 8 місяців

Організаційні зміни:

06.04.2017 змінився вид діяльності

06.04.2017 змінилось ім’я юридичної особи

20.02.2018 змінився керівник

13.05.2019 видалений бенефіціарний власник, змінився вид діяльності, змінився керівник, змінилась назва, змінилась адреса.

28.10.2020 змінився керівник

1. Центр охорони праці та техніки безпеки. Навчальний центр. Основний вид діяльності - Клас 85,59 (Інші види освіти, н.в. і. у.)

Цей клас включає: викладання, не визначене жодним рівнем; Йти в коледж; діяльність навчальних центрів, що забезпечують додаткове навчання (підготовку за певною спеціальністю); курсові заходи з підвищення професійної кваліфікації; вивчати мову та навички спілкування; навчання інформатики; Релігійна освіта

Ціль організації - надати споживачам тренінги в певних спеціальностях з охорони здоров’я, або просто допомогти здобути навички в певних, зазначених видах діяльності. Починаючи як від простих задач та рівнів, закінчуючи високим рівнем володіння певною спеціалізацією. Надання

тренінгів у 18 видах діяльності. Також підприємство проводить економічний аналіз підприємств замовників.

В процесі проходження практики було проаналізовано структуру зайнятих за категоріями персоналу, яку відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура зайнятих за категоріями персоналу за 2020-2022 рр.

Показники	2020		2021		2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Виробничий персонал	21	19.8	24	20.7	26	21.5
Допоміжний персонал	83	78.3	90	77.6	93	76.8
Адміністративно – управлінський персонал	2	1.8	2	1.7	2	1.65
Разом	106	100,0	116	100,0	121	100,0

Кількість адміністративно-управлінського персоналу незмінна. Протягом часу, з появою нових послуг, кількість виробничого та допоміжного персоналу трохи зросла, але не суттєво. З 2020 кількість виробничого персоналу за 2 роки зросла з 21 до 26 осіб, допоміжний персонал з аж на 10 зріс, з 83 до 93 осіб, адміністративно-управлінський персонал не змінився. Невеликі зміни в персоналі одночасно із зростанням їх кількості вказує на рівень стабільності організації.

Нижче наведено структуру зайнятих за віком, освітою, статтю на підприємстві, що відіграє важливу роль для характеристики змін персоналу (табл.2.2.)

Таблиця 2.2

Структура зайнятих за віком, освітою, статтю на підприємстві за 2020-2022 рр.

Показники	2020		2021		2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
За віком						
До 30-ти років	21	19.8	26	22.4	27	22.3

30-45 років	79	74.5	85	73.3	88	72.7
45-55 років	4	3.8	5	4.3	6	4.9
Понад 55 років	2	1.9	1	0.9	1	0.8
Разом	106	100	116	100	121	100
За освітою						
Із вищою освітою	19	17.9	21	18	22	18.1
Із середньою спеціальною освітою	87	82	95	82	99	81.9
Із загальною середньою освітою	106	100	116	100	121	100
Разом	106	100	116	100	121	100
За статтю						
Жінки	49	46	52	45	56	46
Чоловіки	57	54	64	55	65	54
Разом	106	100	116	100	121	100

Протягом часу з невеликим підвищенням кількості послуг підвищилась і кількість робітників. Найбільша частина це від 30 до 45 років, так як послуги які надаються прагнуть досвіду та навиків, які найчастіше за все здобуваються за спеціальною освітою та протягом певного часу. Інша частина до 30, це випускники університетів та молоді спеціалісти. Відсоток чоловіків до жінок, досить незмінний.

Аналіз бази споживачів являє собою невід'ємну частину аналізу будь-якого підприємства. Утворюючи організацію, будь-якої величини та щодо діяльності, пошук бази споживачів – це завдання номер один. Щоб організація працювала і заробляла кошти, треба мати достатньо інформації про те, кому, навіщо і скільки продукції надавати і за яку суму. Отже, в таблиці 2.3 надано інформацію про основних споживачів продукції та виокремлено основний вид послуг, які надає організація.

Таблиця 2.3

Основні споживачі продукції

Назва (група) споживачів	Вид продукції (робіт,послуг)	Частка окремих споживачів в загальному обсязі, %
Комунальні підприємства, філії, державні підприємства, різні організації	Клас 85,59(Інші види освіти, н.в. і. у.)	51% філії 30% комунальні підприємства 18% державні підприємства 1% інші

	Послуги з проведення навчання, організація навчання, навчання та перевірка знань з питань охорони праці, навчання з ОП посадових осіб і членів комісії, навчання з електробезпеки, підвищення кваліфікації та інше.	

Найбільша частка споживачів це філії та комунальні підприємства. Невелику частку мають державні організації, всі інші займають приблизно 1%.

Для повного розуміння стану організації, проведено аналіз основних конкурентів в сфері діяльності «Майстер Коуч» в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Відомості про конкурентів

Конкуренти та їх розташування	Вид продукції	Конкурентні переваги	Слабкі сторони
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "УКРПРОМЛІФТЗВАР"	85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.	Надання дистанційного навчання, краще оформлений офіційний сайт	Кількість послуг, час навчання
ТОВ ОСВІТНІЙ ЦЕНТР "ФАХІВЕЦЬ"	85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.	Дистанційне навчання, швидкість отримання посвідчення, офіційний сайт	Кількість послуг
ТОВ "Навчально-виробничий центр "Новатор"		Імідж організації, офіційний сайт, дистанційне навчання, розроблення новітніх тренінгів	Кількість послуг

Отже, проаналізувавши декілька основних конкурентів, можна сказати, що ТОВ НЦ «Майстер Коуч» потрібно розробити дистанційне навчання, здобути певний імідж, та покращити офіційний сайт. Можливо зменшити кількість послуг та в цілому покращити рівень надання освіти споживачам.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства – це процес вивчення показників фінансово-господарської діяльності даного підприємства для виявлення існуючих проблем, пошуку напрямків підвищення ефективності роботи, прогнозування діяльності підприємства.

Необхідність проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства виникає в наступних ситуаціях:

– при зменшенні виручки, прибутку підприємства або виникненні загрози банкрутства;

– при необхідності внесення змін у виробничу, збутову політику, в організаційну структуру для досягнення якісного «прориву», виходу на нові ринки, випуску нового продукту;

– при реорганізації, реструктуризації, ліквідації підприємства;

– при отриманні банківського кредиту для обґрунтування кредитоспроможності компанії та ін.

Процес переходу до ринкової економіки зобов'язує керівництво підприємства постійно підтримувати конкурентоспроможність своєї продукції. Це досягається шляхом мінімізації витрат та покращення якості вироблених товарів. Важливим аспектом у забезпеченні конкурентоздатності є невпинний пошук внутрішніх резервів, який базується на детальному аналізі усіх аспектів виробничої та господарської діяльності підприємства.

Головним змістом економічного аналізу на підприємстві є виявлення і вивчення всіх причинно-слідчих зв'язків, які складаються в процесі формування всіх економічних показників підприємства. Для цього потрібно спостерігати за динамікою основних показників і вести певну статистику, що було зроблено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка основних економічних показників підприємства
за 2020 -2022 рр.

	Показники	Од. вим.	Роки		
			2020	2021	2022
1	Обсяг виготовленої продукції	тис. грн.	8370	9 580.2	5725,3
2	Собівартість виготовленої продукції	тис. грн.	7923	8582	4972
3	Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	7	11	3
4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	808,60	1992	408,8

5	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	785	1002	1363.5
6	Фондовіддача основних виробничих фондів	грн./грн.	1.03	1.98	0.299
7	Середньорічні залишки оборотних коштів	тис. грн.	348	651	1080
8	Коефіцієнт оборотності коштів		2.51	5.2	3.6
9	Чисельність працівників, разом,у т.ч. робітників	чол.	106	116	121
10	Середньорічний виробіток одного працівника	тис. грн.	204	246	256
11	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн.	17	20.6	21.3
12	Валовий прибуток (включає прибуток та постійні витрати)	тис. грн.	7562	7588	5316
13	Прибуток до оподаткування (балансовий прибуток)	тис. грн	517,4	372.3	527.4
14	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	424,3	305.3	432.5
15	Рівень рентабельності	%	17.8	24.8	12.3

Як видно з даних табл. 2.5 з 2020 по 2022рр. змінився обсяг виготовленої продукції з 8370 тис. грн. до 5725,3 тис. грн. Але при цьому знизилась і собівартість виготовленої продукції з 7923 тис. грн. до 4972 тис. грн. Обсяг реалізованої продукції впав майже в два рази з 7 до 3, як і собівартість з 808 до 408. В свою чергу середньорічна вартість основних виробничих фондів зросла майже в два рази з 785 до 1363. Показник фондовіддачі впав з 1.03 до 0.299. Середньорічні залишки оборотних коштів зросли з 348 до 1080. Коефіцієнт оборотності зріс з 2.51 до 3.6.

Виходячи з цього можна сказати, що в організації впали обсяги виробництва, що призвело до зниження собівартості виготовленої продукції та до великого зростання залишків оборотних коштів та вартості основних виробничих фондів. Коефіцієнт фондовіддачі теж впав, при цьому коефіцієнт оборотності не сильно змінився. За двох річний період трохи змінилась кількість працівників, більшість з яких належать до виробничого персоналу. З ростом середньої зарплати зросли і середні заробітні плати в організації з 17 тис. грн. В 2020 до 21,3 в 2022 р..

Валовий прибуток впав з 7562 тис. грн. до 5316 тис. грн. Прибуток до оподаткування майже незмінний, як і чистий прибуток. Після росту в 2021 році, рівень рентабельності впав з 17.8% в 2020 до 12.3% в 2022. Це все вказує на те, що підприємству потрібно щось змінювати інакше стадія старіння чи навіть занепаду настане в найближчі роки.

Діяльність підприємства тісно пов'язана з наявністю та оптимальним використанням основних засобів, що є необхідними для виробничого процесу і мають відповідати певним стандартам складу та структури. Для підтримки конкурентних переваг та забезпечення потрібного рівня прибутковості критично важливо регулярно проводити аналіз ефективності використання основних засобів і вивчати чинники, які впливають на їх продуктивність.

Оцінка ефективності використання основних засобів залишається актуальною, оскільки від цього залежить успіх та стабільність діяльності підприємства. У таблиці 2.6 ми розглянемо ключові показники, які демонструють, наскільки продуктивно підприємство використовує свої виробничі ресурси.

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання основних виробничих фондів на підприємстві за 2020-2022 рр.

Показники стану та руху основних виробничих фондів	Роки			Відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
1. Обсяг виготовленої продукції, тис. грн.	32. 7	103.3	62.2	-215.9	-39.9
2. Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	785	1002	1363.3	+28	-36.1
3. Фондовіддача, грн./грн.	1.03	1.98	0.299	+95	-600
4. Рентабельність ОВФ, %	17.8	24.8	12.3	+38.8	-50

В цілому з 2020 по 2022 рр. відбувалися суттєві зміни, так обсяг виготовленої продукції впав на 216% у 2021 в порівнянні з 2021 роком та на 40% у 2022 в порівнянні з 2022 р. Вартість ОВФ з фондовіддачею та рентабельністю ОВФ зросли в відношенні 2020 до 2021, але швидко впали з

2021 до 2022. Фондовіддача з 2021 до 2022 року впала аж на 600%, рентабельність в свою чергу на 50%. Це дуже погана тенденція, підприємству терміново треба вносити певні зміни.

У забезпеченні фінансової стабільності, безперервності та регулярності діяльності підприємства, а також його платоспроможності й прибутковості, відіграють ключову роль оборотні кошти. З економічної точки зору, це кошти, які витрачаються на поточні виробничо-комерційні (операційні) потреби з метою забезпечення їх безперервності та ритмічності.

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання оборотних коштів підприємства

Показники ефективності використання оборотних коштів	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 / 2020		2022 / 2021	
	абс.	абс.	абс.	абс.	%	абс.	%
1. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	319.1	185.9	564.6	-133.2	-42	245.5	+77
2.Середньорічні залишки нормованих оборотних коштів, тис. грн.	127.10	36	158	91.1	-72	+24	+31
3. Коефіцієнт оборотності	2.51	5.2	3.6	2.69	+107	1.09	+43
4. Тривалість одного обороту, днів.	143.4	69.2	100	-74.2	-52	-43.4	-30.3
5.Рентабельність	9.34	1.05	12.1	-8.29	-89	+2.76	+30

Коефіцієнт оборотності – показує скільки оборотів можуть зробити оборотні кошти за певний період часу.

У 2021 році можна спостерігати спад обсягу реалізованої продукції в порівнянні з 2020 роком та стрімкий зріст в 2022 році. Такі ж зміни відбулися в середньорічних залишках нормованих оборотних коштів, коефіцієнтів оборотності та тривалості одного обороту. Це все вказує на стабільність показників. Зниження тривалості одного обороту вказує на пришвидшення темпів реалізації, загалом зі зростанням обсягів виробництва. Рентабельність

так само зросла в 2022 році, порівняно з 2020, але зі спадом рентабельності в 2021.

Одна з ключових викликів, з якими стикається будь-яке підприємство, незалежно від форми власності, це формування фінансового капіталу. Керівництво зазвичай має перед собою важливе завдання — розробка оптимальної структури фінансування. На наш погляд, для досягнення цієї мети критично важливо провести глибокий аналіз ефективності управління джерелами фінансування, приділивши особливу увагу збільшенню власного капіталу і залученню позикових коштів. Це стає особливо актуальним у період відновлення національної економіки після кризи.

Тому для забезпечення результативності підприємства необхідно детально розглянути різні методи і джерела формування фінансового капіталу, щоб виявити шляхи його удосконалення та оптимізації. Нижче представлено аналіз джерел фінансування для ТОВ «Майстер Коуч» у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Джерела фінансування за 2020 - 2022 рр.

	Показники джерел фінансування	Роки					
		2020		2021		2022	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1.	Капітал підприємства, всього	745	100	1250	+67	1477	+98
2.	Власний капітал, всього	1000	100	1000	-	1000	-
3.	Позикові кошти, всього	688,2	100	516.8	-27	864.5	+28
3.1	Короткострокові зобов’язання	690	100	386.1	-44	1005	+46
3.2	Довгострокові зобов’язання	352.3	100	582	+65	807	+129

Ведення статистичних даних щодо елементів операційних витрат організації – це невід'ємна частина інформації яку організація повинна вести. Завдяки знанню елементів операційних витрат, їх частини до цілого обсягу, протягом різних періодів, можна побачити певні тенденції, як позитивні так і негативні. Завдяки цьому можна покращити рівень ліквідності та

рентабельності організації, а цілому ці дані дають багато можливостей покращити роботу підприємства.

В таблиці 2.9 проаналізовано і розраховано основні елементи операційних витрат ТОВ «Майстер Коуч».

Таблиця 2.9

Елементи операційних витрат підприємства

Елементи витрат	Роки					
	2020		2021		2022	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн.	%
Витрати на оплату праці	17	100	20.6	+21	21.3	+25.2
Відрахування на соціальні заходи	419	100	479.1	+14.3	286.3	-31.6
Інші витрати	7045	100	9207	+30.6	5198	-26.2
Всього	7481	100	+30	100	-26.3	100

Згідно таблиці 2.9 спостерігається зростання середньої заробітної плати в з 2020 року по 2022 рік, зросли і витрати на оплату праці на 25% за відношенням 2022 року до 2020 року. Не зважаючи на це, щодо відрахувань на соціальні заходи, можна побачити криву, де з 2020 по 2021 рік зростання на 14.3% та падіння на 31.6% в 2022 році. Це не дуже добрий показник і може бути викликаний ростом кількості персоналу. Також, сама ситуація спостерігається щодо інших витрат. В цілому з 2020 року до 2022 року операційні витрати впали на 26.2%. Це позитивний показник.

Відповідно за діючими стандартами бухгалтерського обліку та правилами складання фінансової звітності на підприємствах обчислюються наступні показники фінансових результатів, які відображаються у формі № 2 "Звіт про фінансові результати": валовий прибуток, фінансові результати від операційної діяльності, фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, та фінансові результати від звичайної діяльності. чистий прибуток (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники формування фінансових результатів підприємства за 2020-2022 рр.

№	Фінансові результати	Роки			Відхилення	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1.	Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	4589	9580	5725	-108.5	-40
2.	Податок на додану вартість (ПДВ), тис. грн.	70	75	82	+ 7	+9
3.	Чиста виручка (без ПДВ та акцизного збору), тис. грн.	4659	9655	5807	+107.2	-39.6
4.	Собівартість реалізованої продукції (неповна), тис. грн.	808.6	1992	408.8	+146.1	- 79.5
5.	Валовий прибуток, тис. грн.	7562	7586	5316	-	+29.9
6.	Прибуток до оподаткування (балансовий прибуток), тис. грн.	517.4	372.3	527.4	-28.4	+41.6
7.	Платежі до бюджету, тис. грн.	93.1	67	94.9	+29	-41.6
8.	Чистий прибуток, тис. грн.	423.3	305.3	432.5	27,9	-41. 7

Виходячи з даних таблиці 2.10 виручка від реалізації продукції, робіт, послуг, з 2020 року по 2022 спадає. На 108.5% у 2021 в порівнянні з 2020 та на 40 % у 2022 до 2021 року. Податок на додану вартість повільно зростає. Чиста виручка (без ПДВ та акцизного збору), зросла на 107.2 у 2021 в порівнянні з 2020 року та впала на 39.6 у 2022 до 2021. Собівартість реалізованих послуг зросла на 146.1% у 2021 в порівнянні з 2020 та впала на 79.5 у 2022 до 2021. Валовий прибуток у 2021 в порівнянні з 2020 майже незмінний, а у 2021 до 2022 виріс на 29.9%. Прибуток до оподаткування впав на 28.4% у 2021 в порівнянні з 2020, та зріс на 41.6 у 2022 до 2021 року. Платежі до бюджету та чистий прибуток зросли у 2021 в порівнянні з 2020, але впали на 41,7% у 2022 до 2021.

Виходячи з табл. 2.10, підприємство стрімко йшло вгору з 2020 до 2021 року, але деякі обставини, наприклад, воєнні все змінили. Почався досить потужний спад з 2021 до 2022 року.

Отже, в такій ситуацій організації потрібно знаходити нові заходи щодо ведення бізнесу, щоб не впасти ще сильніше в нових економічних обставинах

країни, в якій вона перебуває. Знайти методи та можливості найкращим образом адаптуватись, щоб найближчим часом повністю не занепасти.

2.2. Аналіз та оцінка сучасної стадії життєвого циклу розвитку організації

Формування ринкового середовища бізнесу та належних відносин господарювання зумовило підвищення актуальності наукової обґрунтованості управлінських рішень, а також потребу у глибокому дослідженні та всебічному аналізі на різних рівнях економіки. Впродовж тривалого періоду часу аналіз управління розвивався як предмет, і потреба в аналізі повної системи вперше виникла під час проектування та впровадження систем автоматичного керування. У сучасних умовах, коли наука і практика приймають орієнтири системного підходу до розгляду та вирішення проблем, аналіз слід розглядати як важливий елемент і самостійний напрямок у системі комплексного економічного аналізу господарської діяльності. Через свою актуальність для потреб менеджменту та через те, що ця складова економічного аналізу є найменш розробленою в сучасних умовах, аналіз систем менеджменту знову потребує особливої уваги та подальшого розвитку.

Одним із ключових аспектів системного підходу до управління є здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі. Це вимагає не лише інтеграції сучасних інформаційних технологій, але й впровадження інноваційних методів управління, які забезпечують гнучкість і оперативність прийняття рішень. Ефективне управління повинно базуватися на даних, що включає в себе регулярний моніторинг показників діяльності, аналіз тенденцій та прогнозування майбутніх сценаріїв розвитку. Таким чином, стратегічний підхід до управління стає невід'ємною частиною успішної діяльності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

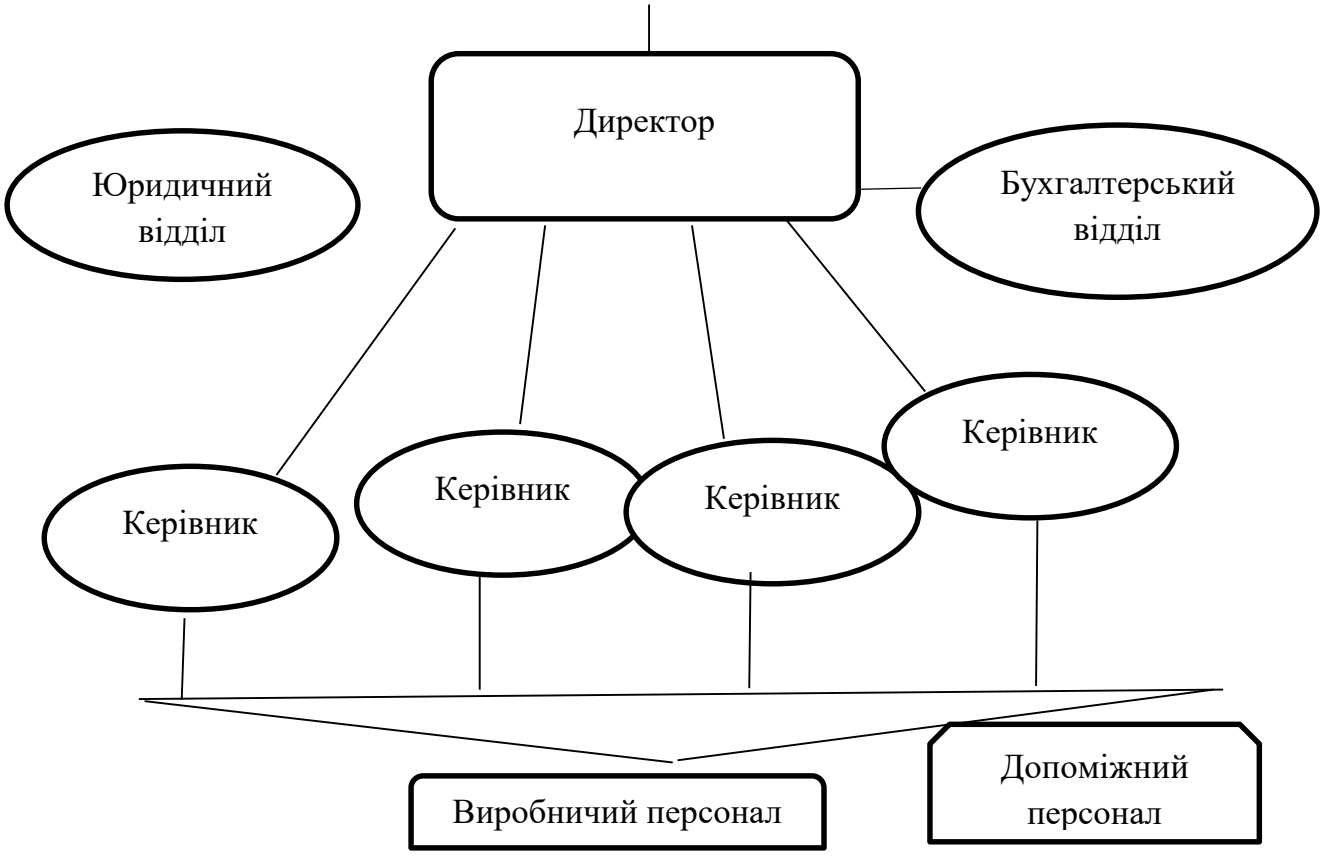

Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Майстер Коуч»

Організаційна структура являє собою систему, яка описує взаємозв'язки, повноваження та відповідальність підрозділів і окремих співробітників в межах однієї компанії. Ця структура візуалізується за допомогою діаграм, на яких вказуються імена, посади, відділи, підрозділи та дивізіони співробітників. Організаційна діаграма компанії дозволяє швидко зрозуміти, як побудована організація, скільки в ній рівнів та яка посада кожного співробітника.

Правильне формування організаційної структури сприяє:

- побудові чіткої ієрархії у роботі співробітників;
- зменшенню навантаження на керівні посади;
- правильному розподілу відповідальності;
- успішному управлінню декількома офісами чи філіями;

– визначенню структури оплати праці працівників;

– зниженню кількості конфліктних ситуацій;

– економії бюджету за рахунок уникнення дублюючих посад та обов'язків;

– підвищенню продуктивності тощо.

Щодо ТОВ «Майстер Коуч», її структура поєднує елементи матричної та ієрархічної моделей.

Ієрархічна структура передбачає вертикальну форму управління, де співробітники можуть бути згруповані за їх ролями, функціями, географічним розташуванням, типом продуктів або послуг, які вони надають. Фахівці підпорядковуються керівнику.

Матрична структура організації означає, що всі співробітники поділені на команди або проектні групи, які підпорядковуються одночасно двом керівникам: менеджеру відділу або підрозділу та керівнику проекту.

Отже, «Майстер Коуч» поділена так: є власник, за ним слідує директор, директору підпорядковуються декілька керівників(підписантів) різних підрозділів. Також юридичний та бухгалтерський відділ. Керівники підрозділів відповідають за проекти, та керують всім виробничим персоналом, який в свою чергу керує допоміжним.

Система планування в організації – це сукупність структурних елементів, які забезпечують планову діяльність та її результати у вигляді планів різних типів та планових показників. В організації де я проходив практику, основними планами виступають тендери і заключення договорів з організаціями замовниками.

Короткострокові плани є найчастіше використовуваними, іноді застосовуються середньострокові. Короткострокове планування охоплює період від зміни до одного кварталу і реалізується у вигляді оперативно-календарного плану. Об’єктами такого планування є робоче місце, виробничий підрозділ та проектування інвестиційної діяльності. Методи, що

застосовуються, є кількісними, а показники — натуральними. Процес планування може здійснюватися за одним із трьох підходів: централізований, децентралізований та змішаний.

ТОВ «Майстер Коуч» найбільше відповідає децентралізованому підходу, хоча найкращим вважається змішаний. В рамках децентралізованого підходу, цілі та завдання розробляються керівництвом окремих підрозділів. Це керівництво визначає обсяги необхідних ресурсів. На вищому рівні управління компанії формується зведений план організації, враховуючи цілі та завдання кожного підрозділу; бюджети ресурсів та коштів формуються як сума відповідних бюджетів підрозділів.

Ефективне комплектування персоналу є ключовим аспектом для успішної роботи будь-якого підприємства. Якість організації цього процесу безпосередньо впливає на його функціонування і на якість продукції або послуг, що надаються. Персонал виступає основним стратегічним ресурсом, який визначає умови для створення конкурентних переваг на ринку та визначає напрями подальшого розвитку підприємства.

Для успішної функціонування та зростання підприємства важливо мати команду, яка має високий рівень професіоналізму та спрямована на досягнення цілей організації. Особливо сильно це стосується ТОВ «Майстер Коуч», так як увесь штат виробничого персоналу повинен мати вищу або спеціальну освіту. Тому відбір до організації досить ретельний та чіткий, кожен працівник виробничого персоналу щодо виконання навчання в будь-яких видах діяльності, має оригінальні підтверджені документи, з вищою або спеціальною освітою. Але цього недостатньо, штаб досить великий та атмосфера в робочому процесі відіграє дуже важливу роль. Тому прийом до організації проводиться у вигляді співбесіди, найчастіше з керівником та помічниками керівника, де максимально об’єктивно оцінюється людський фактор. Наприклад, мотивація людини, наскільки вона ввічлива, її поведінка та різні специфічні особливості.

Власник та директор обирають напрям в якому йде організація. Організація має декілька керівників кожному з яких підпорядковується окремий підрозділ. Вони мають власний великий офіс з помічниками, бухгалтерією тощо. Там проводяться співбесіди, планування виробничих завдань. Керівнику з плануванням допомагають старші менеджери, а також саме з документацією працює допоміжний персонал. Особиста робота менеджера в організації залежить від його спеціальності та від статусу. В організації є певна ієрархія, а також нагородження за гарну працю, тобто є речі які можуть мотивувати персонал рухатись далі. Атмосфера в організацію дружня та професійна, топ менеджери, в цілому керівництво підтримує дружні виконавчі контакти. Наради також плануються старшими менеджерами разом з керівником, за необхідності.

Отже, в ТОВ «Майстер Коуч», майже усе проходить через адміністративно-управлінський персонал, це є позитивом, так як все керується найбільш професійними працівниками, але організація достатньо централізована, що може викликати суперечки серед топ менеджерів чи керівників. Також через централізацію, рух організації може дещо сповільнюватися. Але на базі практики, підхід був достатньо сучасним, цікавим, та відкритим.

Життєвий цикл організації являє собою загальносистемну характеристику організації, яка відображає сукупність етапів динамічних змін у її функціонуванні від моменту заснування до ліквідації. Протягом цього періоду послідовно змінюються різні стадії, кожна з яких визначається певним комплексом стратегічних цілей, завдань, ресурсів, технологій та структурних особливостей. Ці періоди часто називаються циклами або фазами розвитку організації. Існують різні класифікації стадій життєвого циклу, від трьох до десяти, але основними є чотири:

– заснування (створення, народження);
– період прискореного зростання та розвитку;

– етап стабілізації діяльності;

– припинення існування або оновлення, що передбачає відновлення життєвого циклу на новому цільовому рівні.

Аналізуючи ТОВ «Майстер Коуч» варто сказати, що воно перебуває на етапі стабілізації діяльності, тобто на стадії зрілості (рис. 2.2).

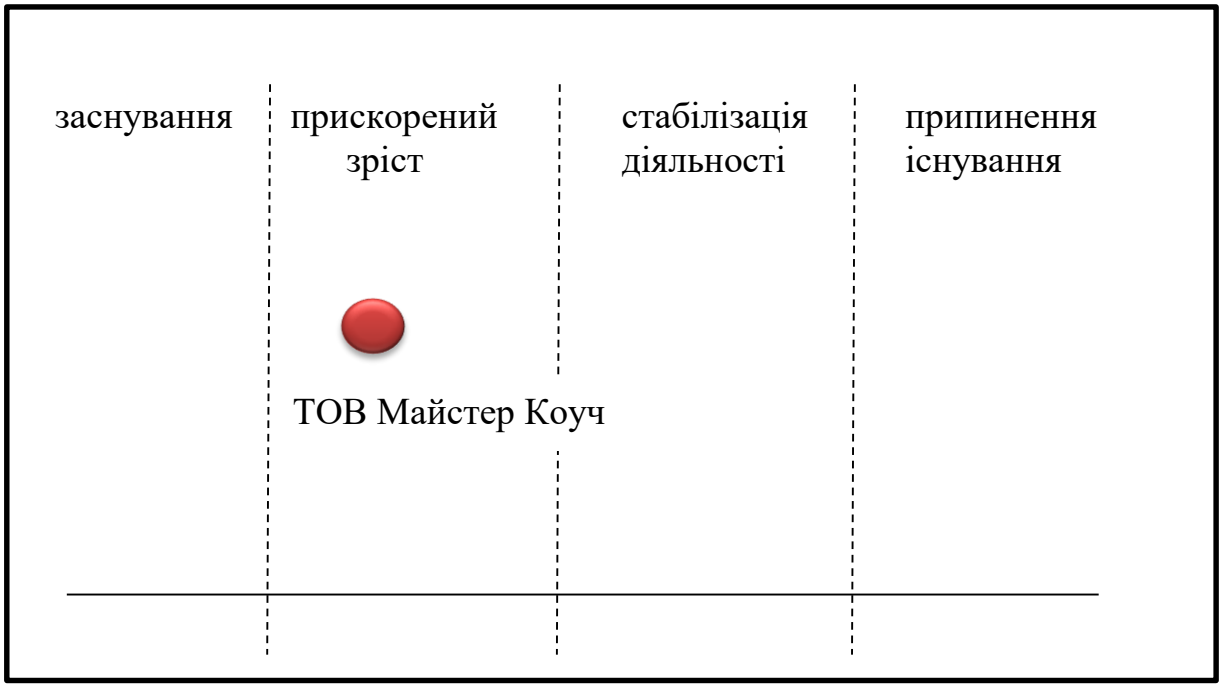

Рис. 2.2. Стадія життєвого циклу ТОВ «Майстер Коуч»

Організація утворилась в 2017 році і етап заснування та народження давно пройшов. Етап прискореного росту і виходу на ринок також, фінансові показники та показники кількості персоналу досить незмінні, видно тільки великий зріст основних фондів та певний ріст заборгованості.

Витримавши COVID-19 та зараз стан війни організація не втратила своїх сил і працює в повному темпі, є достатньо ліквідною та конкурентоспроможною. Також до стадії старіння ще далеко, так як немає ніяких фінансових послаблень та падінь. Організація не числиться банкрутом. Тобто занепаду не буде.

Отже, ТОВ «Майстер Коуч» перебуває на стадії зрілості. Обговоримо те, що потрібно робити на цьому етапі.

На стадії зрілості розвиток організації орієнтований на забезпечення збалансованого зростання, ґрунтуючись на стійкій структурі та чіткому управлінні. Лідери організацій часто вважають, що розумна та ефективна система управління відповідає їхнім потребам, що може зменшити їхню зацікавленість у адаптації до змін у зовнішньому середовищі, а також до питань інновацій та децентралізації. Тому на етапі організаційної зрілості відбувається вихід на нові сфери діяльності, розширення та диференціація.

Протягом періоду з 2020 по 2022 роки можна спостерігати диференціацію у кількості послуг. Однак саме в цей час активно розвивається бюрократизм у системі управління.

Розрізняють три стадії організаційної зрілості: ранню, середню та пізню. Початкова стадія зрілості характеризується планомірним розвитком організації; на проміжній стадії зрілості спостерігається збалансоване зростання, а на завершальній стадії зрілості відбувається формування особистості та іміджу організації. Етап зрілості дуже важливий, оскільки є ризик того, що керівництво організації вважатиме подальший розвиток завершеним.

ТОВ «Майстер Коуч» демонструє рівень між ранньою зрілістю та збалансованою. На даному етапі, власнику, директору, та особливо керівникам підписантам треба активно слідкувати за ринком послуг в своїй сфері та мати змогу адаптуватись до змін, щоб організація не стояла на місці і як можна пізніше перейшла до стадії старіння та найшвидше отримала імідж та індивідуальність на стадії остаточної зрілості і закріпилась там. Треба рухатись в перед і не зациклюватись на тому що вже є, змінювати послуги, додавати нові, активно слідкувати за конкурентами і можливо переймати від них нові ідеї, або вчитись на їх помилках. Створювати щось нове. Пошук

інноваційних ідей, які можуть впливати на краще задоволення потреб споживачів.

Отже, в цілому можна сказати, що ТОВ «Майстер Коуч» перебуває на стадії ранньої зрілості, де має збалансоване зростання обсягів випуску продукції. Переходить на масове виробництво. Починає формування іміджу. Зміцнює становища на ринку. І все що потрібно для успіху, це стабільно працювати не змінюючи темп, але вміти змінювати напрям діяльності або підхід, вміти адаптуватись, створювати нове, або оновлювати старі пропозиції. Стабільно і чітко слідкувати та аналізувати ринок освітніх послуг з охорони праці чи навчання певній галузі. Не стояти на місці, щоб перейти до повної зрілості і остаточно закріпитись на цьому рівні на довгі роки.

2.3. Оптимізація системи управління з врахуванням стадії життєвого циклу ТОВ «Майстер Коуч»

Під час здійснення аналізу було виявлено певний негативний аспект, що полягає у відсутності окремого кадрового відділу в організації. У зв'язку з цим на даному етапі дослідження виявлено такі недоліки:

- недосконала система пошуку працівників;
- відсутність pr-менеджера;
- недосконала система управління персоналом.

На підставі проведеного аналізу вважаємо доцільним виділити існуючі проблеми управління в діяльності ТОВ «Майстер Коуч» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Опис і перелік управлінських проблем у ТОВ «Майстер Коуч»

Призначення проблеми	Характеристика проблеми	Аналіз даних, що вказують на наявність проблеми
1. Відсутність відділу кадрів	1. Період виникнення – постійно. 2. Сфера діяльності – внутрішнє середовище. 3. Керованість проблеми – внутрішнє втручання. 4. Вагомість для організації – висока.	Спостерігається високе навантаження на директора, що призводить до малоефективного управління діяльністю підприємства.

Продовження табл. 2.11

2. Відсутність експерта з навчання персоналу	1. Період виникнення – період дослідження. 2. Сфера діяльності – внутрішнє середовище. 3. Керованість проблеми – внутрішнє втручання. 4. Вагомість для організації – вище середнього.	Організація недостатньо точно аналізує діяльність кадрового відділу, що призводить до прийняття імпульсивних управлінських рішень та недооцінки потреби в кваліфікованому персоналі.
3. Відсутність відділу кадрів і маркетингу	1. Період виникнення – період дослідження. 2. Сфера діяльності – внутрішнє середовище. 3. Керованість проблеми – внутрішнє втручання. 4. Вагомість для організації – вище середнього.	В організації є високий потенціал для розширення масштабів діяльності та реалізації послуг за межами регіону, що сприятиме збільшенню прибутку та охопленню ширшого ринку реалізації послуг.

Отже, коли ми аналізуємо проблеми в управлінні відділу кадрів ТОВ «Майстер Коуч», ми не лише перераховуємо ці проблеми, але й намагаємося зрозуміти їх структуру та взаємозв'язки. Це означає, що ми шукаємо причинно-наслідкові зв'язки між ними. Наприклад, недосконала система відділу кадрів може бути причиною відсутності відділу маркетингу, що в свою чергу може впливати на ефективність системи менеджменту управління збутом.

Під час аналізу ми можемо побудувати графік проблем, який допоможе нам візуалізувати ці зв'язки та визначити основні точки, де потрібно втрутитися для вирішення проблем. Наприклад, ми можемо побудувати діаграму, де недосконала система відділу кадрів буде зображена як основна причина, а відсутність відділу маркетингу та проблеми управління будуть відображені як наслідки цієї основної проблеми. Такий аналіз допоможе нам краще зрозуміти систему проблем і спрямувати зусилля на їх вирішення ефективним способом.

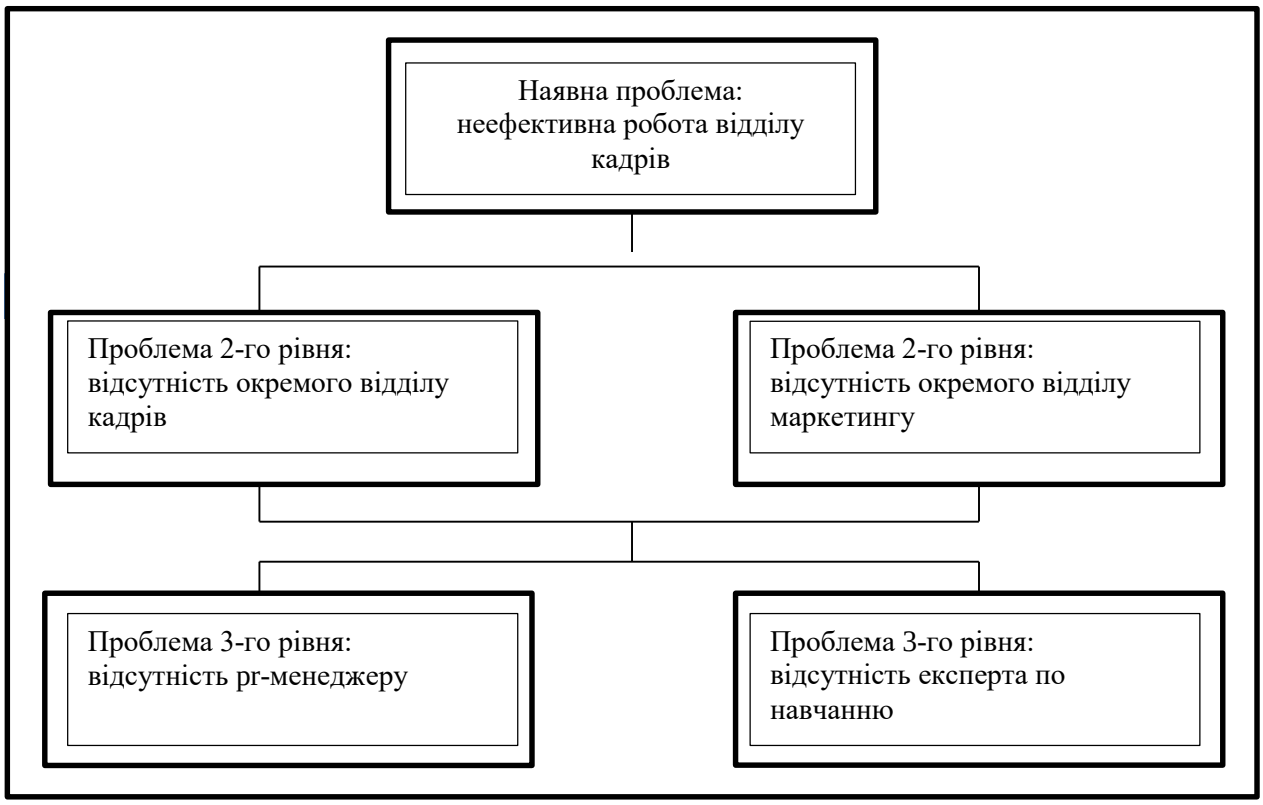

Рис. 2.3. Наявні проблеми системи управління ТОВ «Майстер Коуч»

Після проведеного аналізу стало очевидним, що реорганізація відділу кадрів є необхідним кроком на даному етапі для вирішення проблем управління діяльністю. Одна з ключових причин цих проблем полягає у відсутності окремого структурного підрозділу, що відповідає за найм персоналу, що призводить до недостатнього контролю цієї діяльності.

Для систематизації можливих рішень і вибору оптимального шляху дій було побудовано «дерево рішень». Це інструмент, який дозволяє розглянути всі альтернативи та їх можливі наслідки, щоб знайти найкращий варіант для вирішення проблем. Розглядаючи це «дерево рішень», команда може

визначити найбільш ефективний шлях для реорганізації відділу кадрів, який допоможе вирішити наявні проблеми та покращити управління найму персоналу у ТОВ «Майстер Коуч».

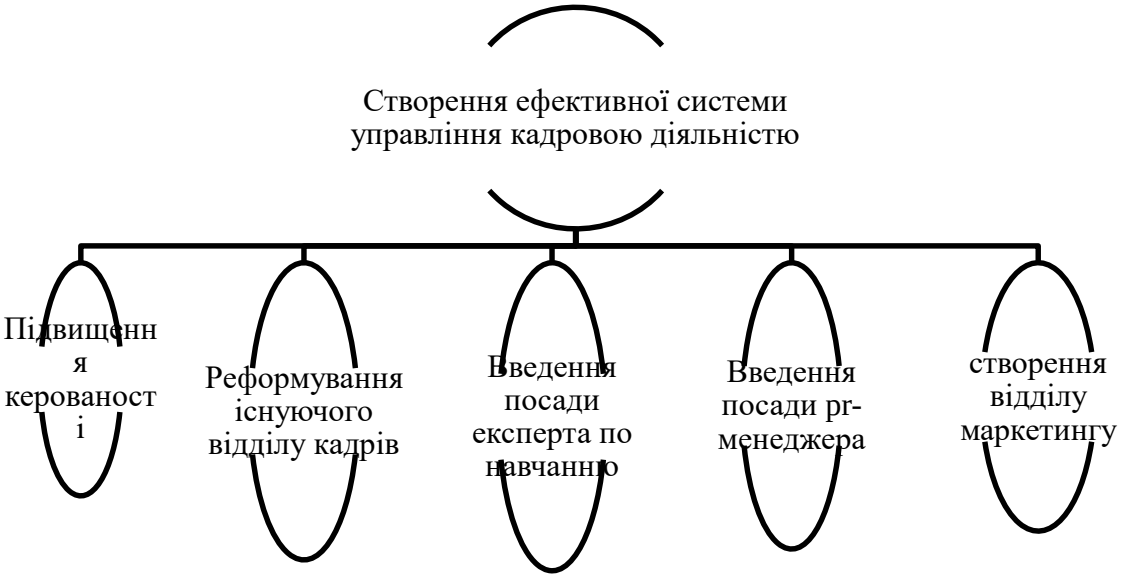

Рис. 2.4. «Дерево цілей» кадрової діяльності ТОВ «Майстер Коуч» та цілі удосконалення наявних проблем

Отже, на основі цілей, які ми сформулювали, ми можемо визначити кілька етапів для вирішення проблем і досягнення основної мети організації. Ці етапи будуть складатися з конкретних кроків або заходів, які необхідно виконати для реалізації реорганізації відділу збуту. Наприклад, це може включати:

1. Аналіз поточного стану: Оцінка існуючих проблем та виявлення недоліків у системі збуту.

2. Визначення стратегії: Розробка стратегії реорганізації відділу збуту, включаючи створення окремого структурного підрозділу та встановлення ефективного контролю.

3. Розробка плану дій: Визначення конкретних кроків, які необхідно виконати для впровадження стратегії, включаючи призначення відповідальних осіб, визначення ресурсів і термінів.

4. Впровадження і контроль: Реалізація плану дій, включаючи створення нового відділу збуту, навчання персоналу, встановлення систем контролю та моніторингу.

5. Оцінка результатів: Аналіз ефективності впроваджених змін і їх впливу на діяльність організації, корекція стратегії, якщо це необхідно.

Ці етапи допоможуть систематизувати процес реорганізації відділу збуту і забезпечити його успішне виконання для досягнення основної мети організації (рис. 2.5).

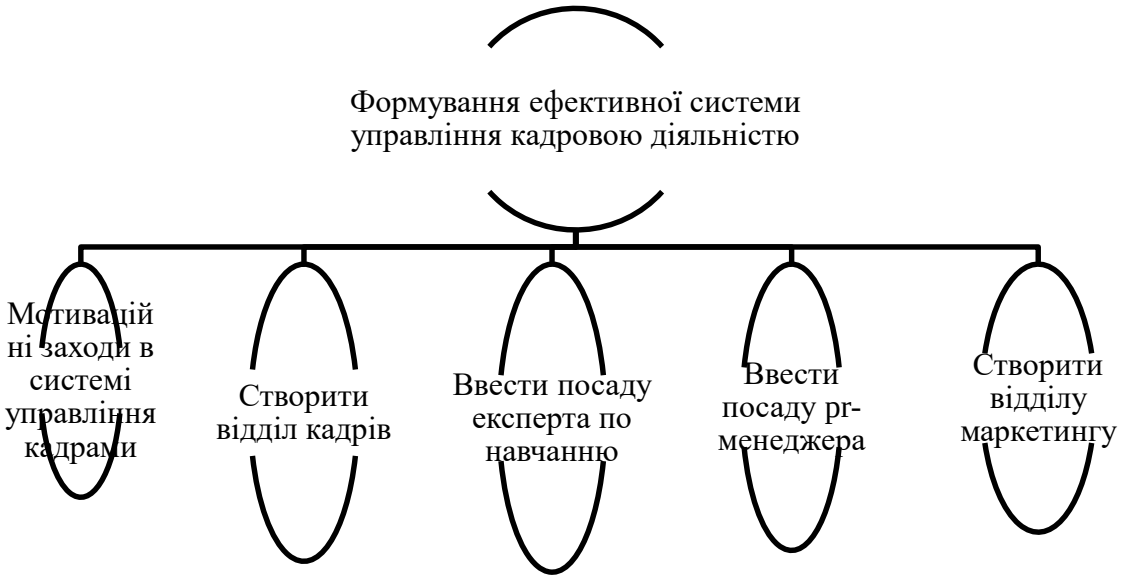

Рис. 2.5. «Дерево цілей» кадрової діяльності ТОВ «Майстер Коуч»

Отже, на рисунку 2.5 ми маємо можливість побачити три моделі, які відображають різні аспекти вдосконалення системи кадрової діяльності в ТОВ «Майстер Коуч». Кожна з цих моделей враховує певні аспекти, які потрібно врахувати під час впровадження вдосконалень.

1. Мотиваційні заходи: Ця модель зосереджена на методах стимулювання та мотивації персоналу для активної участі у процесі змін. Вона може включати в себе такі заходи, як навчання та розвиток персоналу, системи мотивації та преміювання, а також комунікаційні програми для підтримки співпраці та взаєморозуміння серед персоналу.

2. Організаційні заходи: Ця модель фокусується на організаційних аспектах, таких як структура, процеси та культура підприємства. Вона може включати в себе перегляд організаційної структури для кращого управління збутовою діяльністю, впровадження ефективних процесів роботи та створення сприятливої корпоративної культури.

3. Ресурсні заходи: Ця модель зосереджена на ресурсах, які необхідні для впровадження змін. Вона може включати в себе виділення фінансових ресурсів на вдосконалення системи збуту, надання необхідного обладнання та технологій, а також залучення зовнішніх консультантів або експертів для допомоги у процесі змін.

Кожна з цих моделей важлива для успішного вдосконалення системи збутової діяльності, і їх комбінація може допомогти організації досягти бажаних результатів (рис. 2.6).

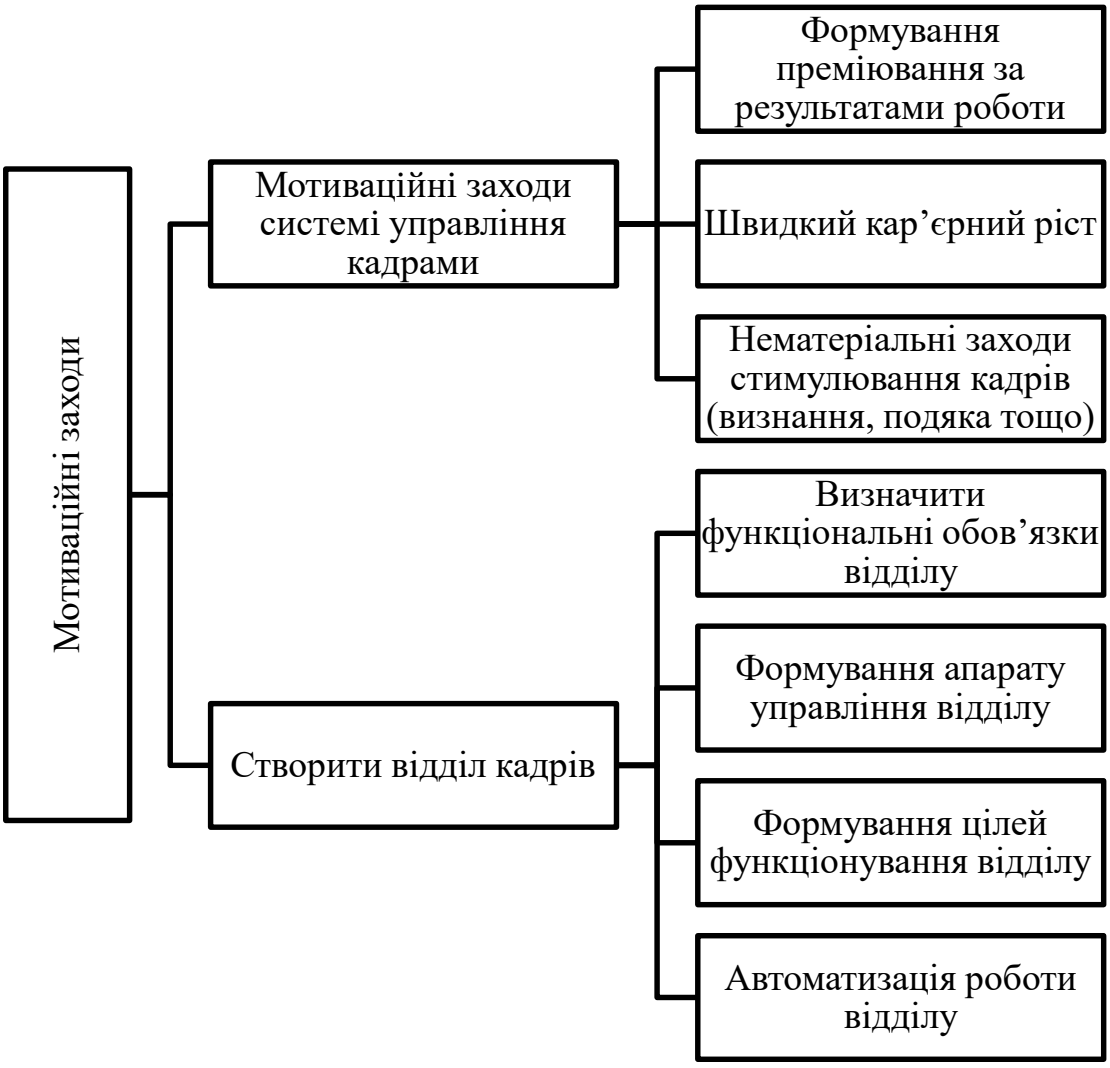

Рис. 2.6. Мотиваційні заходи в системі відділу кадрів

Розробка конкретного списку заходів і робіт, які допоможуть впровадити запропоновані моделі рішень, буде ключовим етапом у підвищенні ефективності збутової політики організації. Ось можливий список таких заходів:

1. Мотиваційні заходи:

- Проведення навчальних семінарів і тренінгів з підвищення навичок кадрового персоналу.

- Впровадження системи преміювання та стимулювання працівників за досягнення поставлених цілей у сфері найму кадрів.

- Створення механізмів зворотного зв'язку та відкритої комунікації для сприяння мотивації персоналу.

2. Організаційні заходи:

- Перегляд структури відділу кадрів для оптимізації процесів та збільшення ефективності управління.

- Впровадження інформаційних систем для автоматизації кадрових процесів та забезпечення швидкого доступу до даних.

- Розвиток корпоративної культури, спрямованої на підтримку та підвищення професійних якостей кадрового персоналу.

3. Ресурсні заходи:

- Виділення фінансових ресурсів на модернізацію інфраструктури відділу кадрів, включаючи обладнання та програмне забезпечення.

- Залучення зовнішніх консультантів або експертів для надання підтримки в процесі реорганізації та вдосконалення кадрової стратегії.

- Проведення аудиту існуючих ресурсів та їх оптимізація з метою забезпечення ефективного використання.

Цей список допоможе конкретизувати заходи, які потрібно буде вжити для впровадження запропонованих моделей рішень і підвищення ефективності кадрової політики організації.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності та посилення позицій на ринку, керівництву ТОВ «Майстер Коуч» рекомендується вжити заходи, такі як вдосконалення відділу кадрів: необхідно підвищити ефективність відділу кадрів шляхом стимулювання маркетингових та збутових цілей. Для цього важливо вдосконалити маркетингову стратегію, провести детальний аналіз ринку та потреб споживачів.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було досліджено управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу, згідно поставлених завдань можна сформулювати наступні висновки:

1. У результаті дослідження було встановлено, що життєвий цикл організації складається з кількох етапів: створення, зростання, зрілості та спаду. На кожному з цих етапів організація стикається з унікальними викликами та можливостями, що потребують відповідних стратегічних рішень. Зокрема, на етапі створення важливо знайти джерела фінансування, а на етапі зрілості - оптимізувати витрати та підтримувати конкурентоспроможність. Виявлено, що життєвий цикл організації є динамічним процесом, який може включати періоди відродження та оновлення після стадії спаду. Дослідження також показало, що успішне управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу сприяє її стійкому розвитку та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

2. Аналіз моделей життєвого циклу організації показав, що кожна організація проходить через певні етапи розвитку, від створення до можливого занепаду або реорганізації. Різні моделі життєвого циклу акцентують увагу на різних аспектах організаційного розвитку, таких як структура, стратегія, та зовнішнє середовище. Визначено п'ять основних етапів життєвого циклу: народження, зростання, зрілість, вигорання, і реорганізація або ліквідація, кожен з яких має свої особливості і виклики. Ефективне управління на кожному з цих етапів передбачає розуміння унікальних характеристик і проблем, що виникають на кожному етапі. Узагальнені моделі допомагають краще зрозуміти динаміку розвитку організацій і сприяють прийняттю стратегічних рішень для підтримання їх життєздатності і успішного розвитку.

3. Управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу вимагає комплексного підходу до оцінки, що базується на глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників. Використання методик, таких як SWOT аналіз, Balanced Scorecard та аналіз життєвого циклу продукту, дозволяє

визначити ключові аспекти управління на кожному етапі. Ефективність управління може бути підвищена за рахунок інтеграції інноваційних технологій, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень та підвищенню конкурентоспроможності. Належна увага до фінансових показників, таких як ліквідність та інвестиційний ризик, є критично важливою для забезпечення стабільності та зростання компанії. Розвиток культури постійного вдосконалення та створення мотиваційного середовища сприяють стратегічному розвитку і оперативній гнучкості. Використання кількісних і якісних методів оцінки дозволяє не тільки виміряти поточну ефективність, але й ідентифікувати потенційні можливості для покращення на різних стадіях життєвого циклу організації.

4. ТОВ «Майстер Коуч» демонструє стійкість у чисельності свого адміністративно-управлінського персоналу, одночасно відзначаючись зростанням виробничого та допоміжного персоналу, що свідчить про поступове розширення діяльності. Зосередженість основної діяльності на розвитку професійних навичок через різноманітні курси і тренінги підкреслює роль центру як важливого освітнього інституту. Суттєва частина клієнтської бази складається з комунальних підприємств і філій, що вимагає від підприємства високого рівня обслуговування. Аналіз конкурентного середовища підкреслює потребу у вдосконаленні інтернет-присутності та розробці дистанційних навчальних програм для підтримки конкурентоспроможності. Фінансовий аналіз вказує на важливість адаптації до змін економічних показників і підтримання рентабельності через ефективне управління ресурсами. На підставі цього аналізу підприємству необхідно продовжувати шукати нові можливості для розвитку і вдосконалення своїх бізнес-процесів, зокрема через інновації та адаптацію до змін у попиті та технологіях.

5. Аналізуючи сучасний етап життєвого циклу розвитку ТОВ «Майстер Коуч», виявлено, що організація знаходиться на стадії зрілості. Цей період

характеризується збалансованим зростанням, стабільністю основних показників діяльності та спроможністю ефективно конкурувати на ринку. Стратегічне управління в компанії має важливе значення для підтримки стійкості та розвитку нових напрямків діяльності. Важливим є постійний моніторинг внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії, для адаптації та впровадження інноваційних підходів. Компанія зосереджує увагу на розвитку кадрового потенціалу та оптимізації управлінських процесів, що дозволяє підвищувати загальну продуктивність та ефективність. Забезпечення гнучкості управлінських процесів та інтеграція сучасних технологій є ключовими для підтримки конкурентоспроможності та успішної діяльності на тривалий час.

6. На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ "Майстер Коуч", реорганізація відділу кадрів є критично важливою для оптимізації системи управління на всіх етапах життєвого циклу організації. Існуючі проблеми, зокрема відсутність окремого кадрового відділу та недосконаліть системи управління персоналом, вимагають негайного втручання. Введення нових структурних підрозділів, як-от відділ кадрів і маркетингу, може сприяти збільшенню ефективності управління та допомогти у розширенні масштабів діяльності підприємства. Побудова «дерева рішень» та використання інших інструментів стратегічного планування дозволить вибудовувати чітку стратегію вирішення проблем, що в кінцевому підсумку підвищить конкурентоспроможність організації. Реалізація запропонованих змін має бути супроводжувана систематичним моніторингом та адаптацією до змінюваних умов ринку. Такий підхід забезпечить не лише вирішення поточних проблем, але й допоможе адаптувати організацію до майбутніх викликів.

РЕЗЮМЕ

магістерської дипломної роботи на тему

«Управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу»

Робота містить 75 сторінки, 18 таблиць, 10 рисунків, список літератури з 51 найменувань (на 6 сторінках), 1 додаток (на 3 сторінках).

Мета роботи полягає в оптимізації управління розвитком організації на різних стадіях її життєвого циклу з метою визначення ефективних стратегій та інструментів керування.

У першому розділі дипломної роботи було розглянуто теоретичні підходи до аналізу управління розвитком організації на різних стадіях її життєвого циклу. на підставі наукових праць з метою подальшого аналізу досліджено сутність життєвого циклу організації та аналіз моделей життєвого циклу організації, визначено методику оцінки управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу.

У другому розділі дипломної роботи надано загальну характеристику ТОВ «Майстер Коуч». Проведено аналіз організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ «Майстер Коуч» на основі його фінансової звітності. Проведено аналіз та оцінку сучасної стадії життєвого циклу розвитку організації ТОВ «Майстер Коуч», та визначена оптимізація системи управління з врахуванням стадії життєвого циклу ТОВ «Майстер Коуч».

Ключові слова: стратегія, кадрова діяльність, персонал, підприємство.

Рік виконання роботи – 2024, рік захисту – 2024.

RESUME

master's thesis on the topic

«Organization management at different stages of its life cycle»

The work contains 75 pages, 18 tables, 10 figures, a bibliography of 51 titles (on 6 pages), 1 appendix (on 3 pages).

The purpose of the work is to optimize the management of the organization's development at various stages of its life cycle in order to determine effective management strategies and tools.

In the first chapter of the thesis, the theoretical approaches to the analysis of management of the organization's development at different stages of its life cycle were considered. on the basis of scientific works for the purpose of further analysis, the essence of the life cycle of the organization and the analysis of models of the life cycle of the organization were investigated, the methodology of evaluating the management of the organization at different stages of its life cycle was determined.

In the second chapter of the thesis, a general description of «Master Coach» LLC is given. An analysis of the organizational and economic characteristics of the activity of «Master Coach» LLC was carried out on the basis of its financial statements. An analysis and assessment of the current stage of the development life cycle of the organization «Master Coach» LLC was carried out, and the optimization of the management system was determined, taking into account the stage of the life cycle of «Master Coach» LLC.

Key words: strategy, personnel activity, personnel, enterprise.

The year of work performance is 2024, the year of protection is 2024.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуллін Р. Нові підходи до управління підприємствами в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2012.216 – 218с.

2. Ареф`єва О.В., Кондратюк О.І. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008.С. 43-49.

3. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Холістичне управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247229 (дата звернення: 16.05.2024).

4. Балбазан В. С. Особливості концепцій життєвого циклу організації. Управління розвитком. 2014. № 1. С. 83-86

5. Башук І. В., Швиданенко Г. О. Життєвий цикл реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *International humanitarian university herald. economics and management*. 2020. № 45. URL: https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-45-14 (дата звернення: 16.05.2024).

6. Бєлікова Н. Проблемні аспекти управління внутрішнім середовищем стартапу на різних етапах життєвого циклу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-96 (дата звернення: 16.05.2024).

7. Близнюк Т. П. Взаємозв'язок між стадією життєвого циклу компанії та типом її організаційної культури. *Вісник ХДУ серія економічні науки*. 2018. Т. 1, № 30. С. 76– 79. URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/248 (дата звернення: 16.05.2024).

8. Васильківський Д.М. Визначення елементів діагностики етапів життєвого циклу підприємства як факторів підвищення економічного потенціалу. *Наука й економіка*. 2014. Вип. 4. С.118–122.

9. Вплив науково-технічного прогресу на життєвий цикл підприємства :
thesis / М. Ю. Троян та ін. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/50749 (дата звернення: 16.05.2024).

10. Головацька С. Особливості та проблеми управління на всіх етапах життєвого циклу організації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. Матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю*. Тернопіль. 28 травня 2021 р. С. 105-107

11. Гордєєва І. О. Аналіз взаємозв'язку та взаємовпливу між стратегією і життєвим циклом організації в контексті проектної діяльності. *International scientific journal "internauka". series: "economic sciences"*. 2022. С. 1–15. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-7 (дата звернення: 16.05.2024).

12. Даниленко О.А. Урахування стадії «життєвого циклу» розвитку організації в системі управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6 (132). С. 118-123.

13. Даценко Г. В. Використання ефектів моделі життєвого циклу в розробці стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Сер. «Економіка»*. 2010. С. 96 – 101.

14. Дресвянніков Д. О. Оптимальна модель життєвого циклу промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2012. Т. 2, № 1. С. 130–134.

URL: https://doi.org/10.31498/2225-6407.1.2012.6423 (дата звернення: 16.05.2024).

15. Єпіфанова І., Каспірович А. Використання підходу життєвого циклу для аналізу галузевої специфіку управління виробничим підприємством. *Innovation and sustainability*. 2024. № 1. С. 133–141. URL: https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.133.141 (дата звернення: 16.05.2024).

16. Зайченко К., Реклізон Ю. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52 (дата звернення: 16.05.2024).

17. Згурська О. М. Загальна характеристика стратегій диверсифікації на етапах життєвого циклу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2019. № 4. С. 54-63

18. 9Кітченко О. М. Вибір стратегії розвитку підприємства на стадії бізнес проєктування. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-08 (дата звернення: 16.05.2024).

19. 10Коблянська І. Еволюція методології оцінювання життєвого циклу: світовий та вітчизняний контексти. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-27 (дата звернення: 16.05.2024).

20. Кузнецова І. О., Сокуренко І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1. С. 179- 188.

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

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

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

24. Осипова Є. Л., Голобородько Г. Я. Формування мотиваційного механізму підприємства на різних етапах життєвого циклу. *Economic synergy*. 2023. № 4. С. 110–127. URL: https://doi.org/10.53920/es-2023-4-8 (дата звернення: 16.05.2024).

25. Півень А.І. Сутність та стадії розвитку життєвого циклу підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія : Економічні науки. 2010. С. 207-210.

26. Полянська А. С., Кісь Г. Р. Управління розвитком організацій: *конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ*, 2021. 192 с

27. Примуш Ю.С. Аналіз методичних підходів до оцінки стадій життєвого циклу підприємства. *Економ. форум*. 2012. С. 270-276.

28. Сташук А. С. Управління підприємством ТОВ «Нова пошта» на різних етапах життєвого циклу: магістерська робота. 2020. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/3185 (дата звернення: 16.05.2024).

29. Таранич О. В., Вінніченко А. А., Таранич А. В. Стратегія антикризового управління підприємством із врахуванням його життєвого циклу. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3. С. 62–74. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.7 (дата звернення: 16.05.2024).

30. ТОВ "Навчально-виробничий центр "Майстер Коуч" - фінансова звітність. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/42548955/finances?current_year=2023 (дата звернення: 16.05.2024).

31. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвацка Н. С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. *Organization life cycle: determination and evaluation problems*. 2020. № 2. С. 167–174. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-280-2-31 (дата звернення: 16.05.2024).

32. Хачатарян В. В. Економічний потенціал підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. *Ukrainian journal of applied economics*. 2021. Т. 6, № 3. С. 170–175. URL: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-23 (дата звернення: 16.05.2024).

33. Хмурова В., Березницька В. Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу. *Молодий вчений*. 2023. № 9 (121). С. 43–46. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-9 (дата звернення: 16.05.2024).

34. Чайковська В. П. Життєвий цикл організації та його роль розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. Київ. 2017. 99с.

35. Шталь Т. В., Плєханова Т. С., Кравець К. О. Визначення факторів ризику зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства при реалізації проєктів. *Economics of development*. 2023. Т. 22, № 2. URL: https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.19 (дата звернення: 16.05.2024).

36. Adizes I. Organizational passages: *Diagnosing and treating life cycle problems in organization* /I. Adizes // Organizational Dynamics, 1979. Vol. 9. – P. 325.

37. Adizes I.K. *Upravlenie zhiznennym ciklom korporacij*. 2014. 512 P.

38. Anthony J.H., Ramesh K. Association between accounting performance measures and stock prices: a test of the lifecycle hypothesis. Journal of accounting and economics. 1992. Vol. 15. Issues 2–3. P. 203–227.

39. Dickinson V. Cash flow patterns as proxy for firm life cycle. *The accounting review*. 2011. Vol. 86. № 6. P. 1969–1994.

40. Flamholtz E. *Managing the Transition from an Entrepreneurship to a professionally managed firm* / E. Flamholtz. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986

41. Greiner L.E. *Evolution and Revolution as Organazation Graw* / L.E. Greiner // Harward Bassiness Review. – 1972. – July – August. – P. 37–48.

42. Greener, L. Evolution and Revolution as Orga-nazations Grow [Text] / L. Greener. // *Harward Bussi-ness Revew*. 1972. – August.

43. Hanks S. H. Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations / S. H. Hanks, C. J. Watson, E. Jansen, G. N. Chandler // *Entrepreneurship theory and Practice*. – 1993. – P. 5 – 29

44. Kimberly J.R. The Organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations. / J.R. Kimberly, R.E. Miles// *San Francisco: Jossey-Bass*. – San Francisco, 1980. – 492 p.

45. Lester D. L. Organizational Life Cycle : A Five-Stage Empirical Scale / D. L. Lester, J. A. Parnell, S. Carraher // *The International of Organizational Analysis*. – 2003. –Vol. 11. – № 4. – P. 339–354.8.

46. Lippit G.L. Growth of Organizations / G.L. Lippit // *Organizational Renewal.* – N.Y., 1969.

47. Miller D. A. Longitudinal Study of Corporate Life Cycles / D. Miller, P. H. Friesen // *Management Science*. – 1984. – Vol. 30. – № 10. – P. 1161–1183

48. Quinn R. E. Organization life-cycles and shifting criteria of effectiveness : some preliminary evidence / R. E. Quinn, K. Cameron // *Management Science*. – 1983. – Vol. 29. – № 1. – P. 33–51.

49. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* / M. E. Porter. – New York : The Free Press, 1980 (2nd ed. – New York: Free Press, 1998. – 397 p

50. Stigler, G. J. The division of Labor is limited by the Extent of the market // *Journal of Political Economy*. – 1951. – V. LIX. – № 3. – P. 185–193

51. Torbert W. R. 1974. Pre-bureaucratic and Post-bureaucratic stages of organization development. *Interpersonal Development* 5 (1): 1–25.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ТОВ "МАЙСТЕР КОУЧ"

Актив За який період??

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	247.50	250.60
первісна вартість	1011	382.50	444.20
знос	1012	135.00	193.60
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	247.50	250.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	45.40	29.90
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	806.80	891.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	75.90	56.40
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	219.90	337.20
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	659.90
Інші оборотні активи	1190	81.00	60.10
Усього за розділом II	1195	1 229.00	2 034.50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 476.50	2 285.10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	**1400**	**0.00**	**1.00**
Додатковий капітал	**1410**	**0.00**	
Резервний капітал	**1415**	**1.00**	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	**1420**	**1 296.00**	**1 892.20**
Неоплачений капітал	**1425**	**0.00**	**1.00**
Усього за розділом I	**1495**	**1 297.00**	**1 892.20**
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	**1595**	**0.00**	
Короткострокові кредити банків	**1600**	**0.00**	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	**1610**	**0.00**	
товари, роботи, послуги	**1615**	**85.60**	**392.90**
розрахунками з бюджетом	**1620**	**93.90**	
у тому числі з податку на прибуток	**1621**	**0.00**	
розрахунками зі страхування	**1625**	**0.00**	
розрахунками з оплати праці	**1630**	**0.00**	
Доходи майбутніх періодів	**1665**	**0.00**	
Інші поточні зобов'язання	**1690**	**0.00**	
Усього за розділом III	**1695**	**179.50**	**392.90**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0.00**	
Баланс	**1900**	**1 476.50**	**2 285.10**

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	**2000**	**10 530.20**	**5 725.30**
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	**2050**	**516.70**	**408.80**
Інші операційні доходи	**2120**		**0.00**
Інші операційні витрати	**2180**	**9 286.40**	**4 789.10**
Інші доходи	**2240**		**0.00**
Інші витрати	**2270**		**0.00**
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	**2280**	**10 530.20**	**5 725.30**
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	**9 803.10**	**5 197.90**
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	**2290**	**727.10**	**527.40**
Податок на прибуток	**2300**	**130.90**	**94.90**
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	**2350**	**596.20**	**432.50**