

Власник документу:  
Іващенко Максим

Дата перевірки:  
26.11.2019 13:16:46 GMT+0

Дата звіту:  
26.11.2019 13:22:28 GMT+0

ID перевірки:  
1000646734

Тип перевірки:  
Docs vs Docs

ID користувача:  
90576



POLTAVA UNIVERSITY OF  
ECONOMICS AND TRADE

Назва документу: HolyshychVeronikaSerhiivna\_MAm61\_1

ID файлу: 1000657961 Кількість сторінок: 76 Кількість слів: 15610 Кількість символів: 127470 Розмір файлу: 130.72 KB

## 0.86% Схожість

Найбільша схожість: 0.42% з джерело бібліотеки. ID файлу: 7960097

Не знайдено жодних джерел з Інтернету

0.86% Текстові збіги по Бібліотеці акаунту

75

Page 78

## 0% Цитат

Не знайдено жодних цитат

## 0% Вилучень

Вилучений текст відсутній

## Підміна символів

Заміна символів

13

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу  
Укоопспілки «Полтавський університет  
економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**Інститут економіки, управління та інформаційних технологій  
Форма навчання заочна  
Кафедра менеджменту**Допускається до захисту**Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА****на тему** «Концепція життєвого циклу організації, як інструмент управління підприємством»

(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «КОМПАНІЯ ІТЕР»)

(повна назва підприємства)

**зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і адміністрування» освітнього ступеня «магістр»**

(шифр та назва)

**Виконавець роботи** Голишич Вероніка Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

**Науковий керівник** д. держ. упр., проф. Козюра Ігор Валерійович

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

**Рецензент**

Директор ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР»

Геков Олексій Євгенович

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2019

## ВСТУП

Ефективність управління життєвим циклом відіграє істотну роль у забезпеченні ринкової стійкості та конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Циклічний характер розвитку, притаманний усім без винятку підприємствам, змушує їх швидко адаптуватись до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі та проявляти гнучкість і динамічність, необхідні для їх стабільного росту.

Існування та розвиток кожної організації мають циклічний характер, проходять певні стадії життєвого циклу, тобто організації зароджуються, розвиваються, процвітають, слабшають і припиняють існування. Усе це визначає особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової діяльності організації. Тому керівник повинен знати, на якому етапі розвитку (життєвого циклу) перебуває його організація, щоб оцінити, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу (фазі розвитку). Життєвий цикл використовується для пояснення того, як організація проходить через етапи народження, зростання, зрілості та спаду. У зв'язку з цим концепції життєвого циклу приділяється велика увага.

Адаптація біологічної концепції циклу в менеджменті привела до появи теорії життєвого циклу організації, яка одержала розвиток в роботах І. Адізеса, Л. Грейнера, К. Камерона, Р. Куїнна, Ф. Лідена, Д. Міллера, Б. Скотта, У. Торберта, П. Фрізена. Дослідження в цій сфері проводять і вітчизняні вчені, такі як, зокрема, Ю. Примуш, С. Корягіна, Т. Малаєва, С. Довбня, Ю. Шембель, А. Штангрет, О. Копилук, О. Кузьмін, О. Мельник. Водночас низка проблем, пов'язаних з життєвим циклом підприємства, не знайшла належного відображення у літературі і потребує розвитку. Сучасні умови господарювання висувають нові завдання, пов'язані не тільки з особливостями розвитку підприємств, а й з можливістю управління тривалістю окремих стадій їх життєвого циклу.

На кожному етапі життєвого циклу підприємства функціональною ознакою підприємства є його стійкість як міцність та надійність елементів, горизонтальних, вертикальних та інших зв'язків всередині системи, здатність витримувати внутрішні та зовнішні навантаження, відновлювати усталений нормальний стан після раптового його порушення будь-яким внутрішнім або зовнішнім фактором.

Зважаючи на вище назване, можливо стверджувати про актуальність теми дипломної магістерської роботи – «Концепція життєвого циклу організації, як інструмент управління підприємством».

Мета дипломної магістерської роботи полягає в тому, щоб виходячи із теоретичних положень управління підприємством на різних етапах життєвого циклу і узагальнюючи практичний досвід, на основі аналізу системи управління ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР», провести оцінку його структуроутворюючих складових і розробити напрями удосконалення управління підприємством на різних етапах життєвого циклу.

Досягнення встановленої мети визначається доцільністю виконання таких завдань:

дослідити сутність і характеристику етапів життєвого циклу підприємства;

визначити чинники формування життєвого циклу підприємства;

встановити причини виникнення кризових явищ на етапах життєвого циклу підприємства;

провести управлінську діагностику ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» як соціально-економічної системи;

проаналізувати господарсько-фінансову діяльність ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР»;

здійснити оцінку стадії життєвого циклу ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР»;

розробити напрями удосконалення процесу формування стратегії в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» на різних етапах життєвого циклу;

запропонувати етапи впровадження системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР»;

визначити практичні аспекти врахування фактору ризику на різних етапах життєвого циклу ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР».

РОЗДІЛ 1  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНЦЕПЦІЇ ЖИТТЄВОГО  
ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Концепції життєвого циклу підприємства: сутність поняття та характеристика етапів

Концепція життєвого циклу винила в кінці XIX ст. як комплекс ідей, що включали в себе ідеї спадковості та розвитку на рівні індивідуумів та організмів, а також адаптації, виживання та вимирання на рівні окремих видів та цілих популяцій живих організмів [1]. Модель циклу в той час становила нелінійний процес змін, яких зазнає організм в процесі свого розвитку від ранніх стадій існування до наступних поколінь.

Варто зазначити, що основними характеристиками життєвого циклу вважалися успішні форми (стадії), незворотний розвиток (дорослішання або старіння) та відтворення форм (зміна поколінь) [1]. Пізніше концепцію життєвого циклу було застосовано як метафору (спрощену модель) в ряді суміжних з біологією і навіть далеких від неї наук, таких як психологія, соціологія та економічна теорія. Варто зазначити, що застосування концепції життєвого циклу в сучасних економічних умовах набуває особливого значення. Це зумовлено рядом причин, таких як спад виробництва, інфляція, соціальна напруга, що є наслідком світової економічної кризи, яка супроводжується стратегічною невизначеністю, нестабільністю організаційного середовища, збільшенням інтенсивності змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, уповільненням темпів росту та обмеженістю ресурсів [2].

Усе це, безумовно, підсилює інтерес до концепції життєвого циклу та її інтерпретації в контексті сучасної управлінської та організаційної науки.

Існує декілька концепцій життєвого циклу в теорії управління з погляду об'єкта дослідження. Об'єкти дослідження умовно можна подати як тривірневу систему: перший рівень – надорганізаційний (об'єкт дослідження – галузь); другий рівень – організаційний (об'єкт дослідження – організація (підприємство)); третій рівень – внутрішньоорганізаційний (об'єкт дослідження – товар, бренд, знання тощо) [2].

Практика свідчить, що в умовах динамічного та нестабільного оточуючого середовища істотну роль у забезпеченні ринкової стійкості та конкурентоспроможності будь-якого підприємства відіграє ефективність управління його життєвим циклом. Циклічний характер розвитку, притаманний усім без винятку підприємствам, змушує їх швидко адаптуватись до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі та проявляти гнучкість і динамічність, необхідні для їх стабільного росту.

Водночас, серед дослідників відсутній єдиний підхід до трактування поняття життєвого циклу підприємства, класифікації стадій життєвого циклу та критеріїв, за якими доцільно здійснювати таку класифікацію. Ця проблематика досліджувалась, зокрема, у працях І. Адізеса, І.А. Бланка, О.Є. Кузьміна, Б.З. Мільнера [5, 58, 18, 64, 71, 98-99].

Розвиток підприємства знаходить своє відображення у його життєвому циклі.

У праці О.Ю. Фірстової життєвий цикл підприємства трактується як окреслений у часі період діяльності підприємства, протягом якого воно проходить певні етапи розвитку [90, с. 73]. І.А. Бланк визначає життєвий цикл підприємства як загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією тощо) [18, с. 374].

Життєвий цикл підприємства, згідно з [10, с. 44], становить період часу від початку діяльності підприємства до припинення його існування або оновлення на нових засадах. Відповідно до [30, с. 39], життєвий цикл показує

циклічність розвитку і проходження певних етапів (стадій), які відображають характер виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та іншої діяльності підприємства.

Натомість, Б.З. Мільнер трактує життєвий цикл організації як передбачувані зміни з визначеною протягом часу послідовністю станів [71, с. 52]. На відміну від багатьох інших дослідників життєвого циклу підприємств, С.В. Корягіна не ототожнює поняття життєвого циклу підприємства з поняттям загальної тривалості життя підприємства, а розглядає життєвий цикл підприємства як сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції підприємства, після якого його цінності і напрями діяльності можуть принципово змінюватися. Таким чином, загальна тривалість життя підприємства, на думку С.В. Корягіної, може включати декілька життєвих циклів підприємства [63, с. 206].

За Т.Ю. Базаровим, стадії розвитку підприємства – це періоди життя підприємства в рамках однотипних ціннісних орієнтирів [12, с. 302].

Основні підходи щодо розгляду життєвого циклу підприємства, згідно з [17], сформовано у три групи, а саме, коли життєвий цикл підприємства розглядається стосовно технології конкретного підприємства; коли зіставляється із життєвим циклом товару; коли залежить від життєвих циклів конкурентних переваг підприємства. Автор [17] вважає поняття життєвого циклу підприємства більш загальним і пропонує розглядати його у поєднанні із вищезазначеними життєвими циклами.

Кількість стадій життєвого циклу підприємства у працях різних дослідників коливається.

Досить поширеним у літературі є поділ життєвого циклу підприємства на чотири стадії. Такого підходу дотримуються, зокрема, О.Є. Кузьмін і О.Г. Мельник, які виділяють стадії зародження, зростання, «піку діяльності» та спаду підприємства [64, с. 37].



Цікавим є підхід Б. Коласса, який пропонує поділ життєвого циклу підприємства на стадії, що характеризуються зміною розмірів прибутку підприємства та його обороту. Першою стадією життєвого циклу, за Б. Колассом, є дитинство, під час якого підприємство несе збитки, а темпи росту обороту поки що досить низькі. На другій стадії – юності, у підприємства з'являються перші прибутки, оборот зростає швидкими темпами. Третя стадія – зрілість характеризується максимальним розміром прибутків, водночас, темпи росту обороту дещо сповільнюються. На четвертій стадії – старості, у підприємства знижуються як прибутки, так і його оборот [65, с. 191].

А С. Довбня та Ю. Шембель, які розглядають особливості аналізу фінансового стану підприємства на кожному з етапів його функціонування замість класичної стадії росту підприємства виділяють дві стадії – прискорення росту та сповільнення росту [43, с. 89-91].

Дещо іншого підходу до класифікації стадій життєвого циклу підприємства дотримується І.А. Бланк, який виділяє наступні стадії життєвого циклу підприємства: народження, дитинство, юність, рання зрілість, кінцева зрілість, старіння [18]. На думку І.А. Бланка, особливості фінансової діяльності підприємств, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу, полягають у різних рівнях інвестиційних потреб, різних можливостях залучення позикового капіталу, різних рівнях диверсифікації фінансових операцій, а також різних рівнях фінансового ризику [18].

Значну популярність серед дослідників здобула теорія життєвого циклу організацій, розроблена І. Адізесом. До моделі І. Адізеса, входять десять стадій життєвого циклу організації: виходжування, "стадія немовляти", стадія швидкого росту, юність, розквіт, стабільність, аристократизм, рання бюрократизація, бюрократизація та смерть [5].

Структура організації, характер її діяльності зазнають певних циклічних змін. Розглянемо більш детально характеристику етапів життєвого циклу організації.

1 етап. Створення організації (народження) – реєстрація, початкове інвестування діяльності. Для цього періоду характерні: пристосування до навколишнього середовища; проникнення на ринок; забезпечення виживання за збиткової діяльності. В таких організаціях немає штату спеціалістів-професіоналів, не діють правила, нормативи та інструкції, відсутні або слабкі внутрішні системи планування, стимулювання персоналу та координації діяльності.

2 етап. Зростання (молодість) включає такі складові:

дитинство – зростання чисельності персоналу, спеціалізація на виробництві певного товару або послуги; закріплення на окремих сегментах ринку, забезпечення беззбиткової діяльності. Управління організацією централізоване;

юність – подальше зростання чисельності персоналу, управлінські рішення приймаються кількома керівниками, збільшення кількості контрольних службовців та обслуговуючого персоналу, вузьке коло спеціалістів-професіоналів; жорсткий бюджет та інформаційна система; організація діяльності проводиться за допомогою обмеженої кількості нормативів та інструкцій, спостерігається розширення цільових сегментів ринку, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку на засадах самофінансування.

3 етап. Середній вік – організація збільшується за розмірами, відбувається розширення сегментів збуту, орієнтація на регіональну диверсифікацію, зростання прибутків на оптимальному рівні; в організації розвивається бюрократія, розподіл праці екстенсивний, формалізується політика та розподіл повноважень; в управлінні персоналом широко використовуються правила та посадові інструкції; на виробництві та в маркетингу зайняті спеціалісти-професіонали.

4 етап. Зрілість – для організації характерні великі масштаби та механічна вертикальна структура; посилення централізації, збільшення навантаження на топ-менеджерів; формалізація діяльності: більшість видів

діяльності регламентують інструкції; значна кількість професійних та обслуговуючих відділів; відбувається формування іміджу підприємства, збалансоване зростання, орієнтація на галузеву диверсифікацію, підтримка рівня прибутковості на оптимальному рівні.

5 етап. Старіння (організаційний спад) – падіння прибутковості та фінансової стійкості компанії; збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва; згорання діяльності.

6 етап. Відродження – проведення реінжинірингу з радикальною перебудовою бізнес-процесів в організації; залучення значних обсягів інвестицій для впровадження інноваційних проектів; оновлення форм, видів та напрямів діяльності. В іншому випадку настає етап – смерть підприємства: організаційний спад, який визначається як умова, за якої відбувається суттєве і абсолютне зниження ресурсної бази протягом конкретного часу.

Для кожної організації характерні власні темпи розвитку. Перехід від однієї до іншої стадії життєвого циклу супроводжується організаційними кризами. Якщо організація долає таку кризу, то вона переходить до іншої фази розвитку. Кожна окрема організація проходить усі етапи життєвого циклу: від народження до смерті. З історичної точки зору організації зазнають еволюційного впливу.

Фази еволюції організацій визначив німецький вчений у галузі організаційного розвитку Фридрих Глазл. Він визначив такі 4 фази еволюції організації [10].

1. Піонерська. Організація орієнтована на споживачів. Лідер, як правило, харизматичний. Обов'язки розподіляються відповідно до особистих уподобань. Перевагою цієї фази є імпровізація. Все в організації сприймається чуттєво, через сприйняття та інтуїцію формуються управлінські рішення. Для такого стилю керівництва дуже важливо знати та визнавати співробітниками один одного. Небезпеку становить можливість виникнення культу особистості. В такому разі організація потрапляє в залежність від засновників-піонерів; це може спричинити жорстку боротьбу

за владу. В цьому випадку піонерська фаза може призвести до теократії, яка відмовляє іншим співробітникам компанії в самостійному мисленні. Якщо організація почала активізувати раціональне мислення та від імпровізації перейшла до логічного прийняття управлінських рішень, то вона переходить у другу фазу еволюційного розвитку.

2. Диференціація. Все стає передбачуваним, більш планованим, контрольованим, усе формалізується та стандартизується. Це дозволяє організації якісно та кількісно зростати, покладати на себе складні завдання, використовувати для цього поглиблені знання фахівців. Спеціалізація замінює універсальність піонерської фази. Така організація орієнтує свою діяльність не на клієнтів, а на саму себе. Відбувається підміна цілей, і робота спрямовується директивами. Якщо організація зможе повернутись до основної ідеї свого бізнесу і знову повернеться обличчям до споживача, то вона переходить у наступну фазу розвитку.

3. Інтеграція. В коло уваги організації знову повертається споживач. В керівництві організації відбуваються кардинальні зміни. Носіями цілі є люди, а не правила. Рішення приймаються колективно. Всі справи, стратегія, поточне планування вирішуються разом. Для керівництва в фазі інтеграції потрібні нові якості, відмінні від технічної орієнтації. Потрібно підтримувати співробітників, спонукувати і активізувати їх діяльність. Робітники мають навчитись самоорганізації, самоплануванню.

4. Асоціації. Організація долучається до глобальних взаємних зв'язків господарського процесу. Розширення орієнтації на ринок відбувається за рахунок того, що перед організацією постають питання не тільки як виробляти та обслуговувати свій товар, а й як його утилізувати.

На різних стадіях життєвого циклу організацій управління має свої характерні особливості (табл. 1.1). На кожній стадії життєвого циклу організації виникають певні проблеми, тому необхідно визначити стратегії, які можуть обирати підприємства для своєї діяльності.

Таблиця 1.1

**Особливості процесу управління на різних стадіях життєвого циклу підприємства [складено за 5, 23, 48, 61]**

Назва етапу	Характерні особливості
Зародження	Початок формування стратегічного потенціалу підприємства, головна ціль - виживання на ринку, організація праці - спрямованість на максимізацію прибутку, основне завдання - вихід на ринок, перше поєднання складових виробничого процесу, подолання бар'єрів "входу"
Прискорення росту	Головна ціль - короткостроковий прибуток та прискорене зростання, основне завдання - закріплення ринку, організація праці спрямована на планування прибутку та розробку механізму стимулювання, підвищення ступеня агресивності конкурентної стратегії підприємства, виникнення системи зв'язків виробничого процесу
Уповільнення росту	Головна ціль - систематичний, збалансований ріст та формування індивідуального іміджу, основне завдання - ріст різними напрямками технологічного процесу, підвищення рівня організації праці, повне подолання бар'єрів "входу", закінчення формування кадрової підсистеми, початок оновлення технічної бази, тенденція загального зниження рентабельності
Зрілість	Найвищий рівень розвитку підприємства, найвища продуктивність використання ресурсів; головна ціль - забезпечення стабільності, збереження досягнутого рівня розвитку на найдовший відрізок часу; вибір оптимальної системи стосунків; початок реорганізації основних ланок технологічного процесу та основних підсистем підприємства, тенденція до старіння персоналу: формального та фізичного
Занепад	Головна ціль - забезпечення оновлення всіх функцій підприємства, ріст забезпечується за рахунок колективізму; основне завдання - омолодження, в галузі організації праці - впровадження найсучасніших досягнень наукової організації праці

На етапі входження на ринок у новостворених компаній виникають такі проблеми: управління власним швидким розвитком; захист від конкурентів, які прагнуть скористатися їхнім успіхом; забезпечення сильної конкурентної позиції. Важливою стратегічною проблемою ведення бізнесу на першому етапі є високі ризики і оцінка нових можливостей [6]. Для своєї діяльності підприємства можуть обирати такі стратегії: швидке «зняття вершків з ринку»; швидке проникнення на ринок; повільне проникнення на ринок.

На стадіях розвитку підприємства повинні враховувати динамічність ринку. Сьогодні стрімко змінюються технології, скорочується життєвий цикл товарів, з'являються нові конкуренти, які здійснюють активні конкурентні дії. Об'єм інформації такий, що її досить складно проаналізувати, тому на стадіях росту компанія повинна навчитися управлінню змінами, для цього використовують стратегії оборони чи наступу [6].

Перехід у стадію зрілості призводить до суттєвих змін у конкурентному середовищі. Це проявляється у тому, що підприємства спрямовують стратегічні зусилля на зміцнення своїх конкурентних позицій.

Посилення конкуренції змушує підприємства скорочувати витрати на одиницю продукції, спрямовані на різні сфери діяльності: підприємства можуть домагатися більш вигідних цін у постачальників, переключатися на використання дешевих компонентів, економніше здійснювати розробку продукту, можуть ліквідувати малоефективні і дорогі ланки в ланцюжку цінностей, збільшувати виробничу і збутову ефективність, проводити реорганізацію внутріфірмового управління.

Підприємства, які знаходяться на стадії спаду, повинні спрямовувати свої зусилля на формування цілей, що відповідають існуючим вимогам ринку. Організації на даному етапі розвитку дотримуються таких стратегій: орієнтація на фокусування; орієнтація на диференціацію; орієнтація на зниження рівня витрат. Підприємству, яке знаходиться на стадії спаду, необхідно переглянути масштаби своїх операцій, у випадку падіння попиту — приділити увагу скороченню виробництва.

Успіх діяльності підприємства залежить від ступеня погодженості різних стадій основних життєвих циклів. Ситуація на ринку змінюється на кожній стадії життєвого циклу та вимагає відповідної зміни стратегії і тактики поведінки підприємства на ринку. Для кожного підприємства стратегія є індивідуальною, оскільки при її розробці необхідно враховувати розвиток ринкової кон'юнктури конкретних товарів, спеціалізацію і можливість участі в конкурентній боротьбі, а також життєві цикли розвитку підприємства.

Тривалість життєвого циклу підприємства може залежати від:

- розміру підприємства;
- якості менеджменту;
- наявності обґрунтованої стратегії;
- ефективного використання наявних ресурсів;
- технічного і технологічного рівня розвитку;
- ступеня диверсифікованості;
- типу продукції;
- стану ринкової кон'юнктури;
- галузі промисловості;
- природно-кліматичних умов;
- правових чинників;
- активності конкурентів;
- рівня доходів населення тощо [10, 13-14].

Таким чином, можна констатувати наявність ряду концептуальних відмінностей у підходах різних авторів. Зокрема, частина дослідників ототожнюють поняття життєвого циклу підприємства з поняттям загальної тривалості життя підприємства, тоді як інша частина стверджує, що загальна тривалість життя підприємства може охоплювати декілька життєвих циклів. Досить обґрунтованим є другий підхід, адже, якщо на завершальному етапі стадії зрілості підприємство зможе ефективно здійснити реорганізацію, відкоригувати стратегічні цілі, модернізувати структуру управління, а також запропонувати споживачам інноваційну продукцію, розширивши, таким чином, свою ринкову нішу та істотно підвищивши конкурентоспроможність, то, по завершенню стадії зрілості наступить не занепад підприємства, а його «друге народження» – підприємство знову вступить у стадію росту. Однак, варто підкреслити, вищеперераховані заходи слід впроваджувати вже на стадії зрілості, а не по її завершенню, адже тоді підприємство потребуватиме набагато радикальніших засобів для свого оздоровлення.

На наступному етапі реалізації завдань дипломної магістерської роботи доцільно розглянути чинники формування життєвого циклу підприємства.

### 1.2. Чинники формування життєвого циклу підприємства

Статистика американських і європейських ринків свідчить, що зі 100% новостворених компаній лише 20% продовжують своє існування після 3 років роботи. При чому з цих 20% після 6-8 років існування залишається знову лише 20%. Якщо підрахувати загальний результат, побачимо, що тільки 4-5% компаній існують більше 9-10 років. При чому така закономірність працює в усіх країнах, на всіх типах ринків [38].

Тобто в житті кожного підприємства є критичні періоди, що виникають через певні проміжки часу – цикли. На нашу думку, знання фази життєвого циклу дає підприємству цілий масив корисної інформації (типові проблеми, типові ризики, заходи по недопущенню та нейтралізації криз, інструменти оптимізації діяльності тощо), що може сприяти його розвитку та попереджати кризові явища і можливе банкрутство. Знання етапів життєвого циклу дозволяє з високою вірогідністю прогнозувати розвиток підприємства, а також визначати критичні точки розвитку, в яких зростає рівень ризику. Підприємець, знаючи стадію, на якій знаходиться його підприємство, може підготуватися до майбутніх змін і відповідним чином зреагувати.

Чинниками формування життєвого циклу підприємства є чинники макро- та мікросистем середовища функціонування підприємства [40, 60, 64]. Будь-яке підприємство знаходиться і функціонує в певному середовищі. Під середовищем розуміють макро- та мікро системи, які складаються з певних взаємопов'язаних або незалежно існуючих, регульованих або нерегульованих факторів, що впливають на життєвий цикл підприємства.

Цілі підприємства залежать від стадії життєвого циклу підприємства (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*



**Залежність цілей підприємства від стадії його життєвого циклу**  
[складено за 25, 78, 88, 90]

Стадії життєвого циклу	Головна ціль підприємства	Проміжні цілі
1. Народження	Виживання	Вихід на ринок
2. Дитинство	Короткочасний прибуток	Укріплення становища на ринку
3. Юність	Прискорене зростання обсягів продажу та прибутку	Захват своєї частини ринку
4. Рання зрілість	Постійне зростання обсягів діяльності	Диверсифікація діяльності (освоєння додаткових напрямків діяльності)
5. Зрілість	Формування іміджу підприємства та збалансоване зростання	Зміцнення становища підприємства на освоєному ринку
6. Старіння	Збереження позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності
7. Відродження	Пошук додаткових імпульсів у діяльності підприємства	Технічне переозброєння, нові постачальники, впровадження нових технологій та інше

Існують різні підходи до опису та аналізу чинників макро- та мікросередовища, що впливають на життєвий цикл підприємства. Зокрема, Василенко В.О., описуючи чинники, що обумовлюють циклічність розвитку підприємств, поділяє їх на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх чинників належать, зокрема, філософія підприємства, чинники, що впливають на виробництво та чинники, що впливають на обіг, а до зовнішніх – соціальні, науково-технічні, економічні, природно-кліматичні та правові чинники [21, с. 40].

Натомість, [Гончаров А.Б.](#), аналізуючи чинники, які впливають на розвиток підприємства, до чинників макросередовища відносить демографічні, соціально-культурні, економічні, політико-законодавчі групи чинників, екологічну ситуацію, а також науково-технічний прогрес; а чинники мікросередовища поділяє на дві групи – внутрішні та зовнішні. До

внутрішніх чинників мікросередовища належать рівень професійної підготовки та набутого досвіду, а також організаційна структура, а до зовнішніх – постачальники, споживачі, посередники, конкуренти та громадськість [34, с. 222].

Слід відзначити, що вплив окремих чинників може істотно відрізнятись між собою, залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває на цей момент підприємство [40, с. 95].

Привертає увагу підхід С.В. Корягіної до визначення стадій життєвого циклу підприємства з точки зору реагування на чинники внутрішнього та зовнішнього середовища. Згідно з цим підходом, стадія створення є періодом, коли підприємство ретельно вивчає усі чинники середовища, оцінює свій потенціал та обирає для себе певну стратегію поведінки на ринку [63, с. 208].

На стадії росту підприємство максимально ефективно контролює, а також адекватно реагує на вагомні чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, що, своєю чергою, дає йому змогу підвищувати рівень ефективності своєї діяльності.

На стадії «стійкої» зрілості, подібно до того, як і на стадії росту, підприємство ефективно та адекватно реагує на фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, завдяки чому вдається підтримувати ефективність діяльності на певному рівні.

Натомість, стадія «паразитичної» зрілості (керівництво підприємства зосереджене на минулих досягненнях, а не на майбутніх перспективах) характеризується відсутністю адекватних реакцій з боку підприємства на вплив деяких вагомних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що, однозначно, вимагає здійснення негайної реорганізації системи моніторингу чинників середовища та реагування на них. В іншому разі, наступить стадія занепаду, на якій підприємство буде вже не в змозі адекватно та своєчасно реагувати на вплив з боку внутрішнього та зовнішнього середовища, що, своєю чергою, призведе до різкого зниження ефективності його діяльності [63, с. 209].

Врахування впливу чинників макро- та мікросередовища на формування життєвого циклу підприємства є головною передумовою його ринкової стійкості.

Внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили підприємства, що містить в собі той потенціал, який дає можливість підприємству функціонувати, а відповідно, існувати і виживати в певному проміжку часу. Проте внутрішнє середовище може бути також причиною проблем і, навіть, загибелі підприємства, якщо воно не забезпечує необхідного його функціонування.

Вивчення сильних сторін організації є базою на яку опираються в конкурентній боротьбі, прагнуть розширити і закріпити, слабкі сторони – предмет уваги керівництва, що повинно розробляти заходи по їх усуненню, адже підприємство існує в нестабільному середовищі, що постійно змінюється (рис.1.1).

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для підтримання його внутрішнього потенціалу на певному рівні. Підприємство знаходиться у стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання.

Проте ресурси зовнішнього середовища не безмежні, і на них претендують багато інших підприємств, що знаходяться у цьому ж середовищі. Тому завжди існує загроза, що підприємство не зможе отримати потрібні ресурси із зовнішнього середовища. Це може послабити його потенціал і привести до багатьох негативних для підприємства наслідків. Тому потрібно виявляти і контролювати фактори зовнішнього середовища, що впливають на життєвий цикл підприємства.

минул

**Темпи змін**

Повільніші, ніж реакція фірми

В одному темпі з реакцією фірми

Швидші, ніж реакція фірми

Пере

ЖЛИВОС

СИГНАЛ

Рис. 1.1. Характеристика нестабільності середовища підприємства [69]

Важливу роль у формуванні поведінки підприємства в умовах конкуренції відіграють чинники зовнішнього середовища. Саме під їх впливом, як правило, і складається конкретна ситуація на ринку. Розмаїтість чинників, що впливають на діяльність підприємств, є настільки великою, що підприємства, які не встигають реагувати на них, ризикують втратити конкурентні позиції, що в умовах ринкової системи може мати негативні наслідки.

Шеметов П.В. під зовнішніми чинниками розуміє, по-перше, заходи державного економічного та адміністративного впливу на виробника, по-друге, основні характеристики ринку діяльності підприємства (його тип, місткість, наявність і можливості конкурентів, забезпеченість, склад і структура трудових ресурсів). По-третє, діяльність суспільних і недержавних інститутів, політичних партій, рухів, блоків [96].

Авдулова Т.П. [4] визначає зовнішні чинники як економічні чинники навколишнього середовища, які виявляються у сферах виробництва, обігу і споживання.

Василенко В.О. показує п'ять чинників, які, на його думку, найбільшою мірою впливають на конкурентоспроможність підприємства: боротьба з існуючими конкурентами; погрози з боку нових конкурентів; можливості проведення торгів з постачальниками; можливості споживачів зробити свій вибір та здійснити торги з ними; загрози з боку альтернативних виробів і послуг (продуктів-аналогів) [22].

Слід зазначити, що в різних галузях значну роль у життєдіяльності підприємства відіграють відповідно різні фактори. Тому аналізуючи кожне окреме підприємство потрібно виявити саме ті фактори, які безпосередньо впливають на формування його життєвого циклу. Очевидно, що високі досягнення на ринку у підприємства будуть лише в тому випадку, якщо воно зуміє досягти конкурентних переваг, спираючись на головні фактори успіху у своїй галузі.

Узагальнюючи теоретичні основи щодо визначення зовнішніх чинників впливу та стадій життєвого циклу підприємства, сформовані основні характеристики для кожної стадії життєвого циклу (табл. 1.3).

Неоднакова для різних галузей промисловості і динамічність факторів середовища. Для одних, переважно молодих, вона висока (наприклад, біотехнології, космічні технології). Для інших, наприклад, фірм меблевої, м'ясопереробної промисловості, фактори середовища є менш динамічні.

Таблиця 1.3

### Вплив зовнішніх факторів на життєвий цикл підприємства

[складено за 16, 29, 55]

Стадія життєвого циклу	Значущі чинники зовнішнього середовища	Характерні особливості вибору чинника
Зародження	Економічні, політичний, соціокультурні	Виживання на ринку, спрямованість на максимізацію прибутку, вихід на ринок, поєднання складових виробничого процесу, подолання бар'єрів «входу»
Зростання	Економічні, соціокультурні, правові	Короткостроковий прибуток та прискорене зростання, закріплення ринку, планування прибутку та розробку механізму стимулювання, підвищення ступеня агресивності конкурентної стратегії підприємства, виникнення системи зв'язків виробничого процесу
Зрілість	Технологічні,	Забезпечення стабільності, збереження досягнутого

	міжнародні, демографічні	рівня розвитку; вибір оптимальної системи стосунків; початок реорганізації основних ланок технологічного процесу та основних підсистем підприємства, тенденція до старіння персоналу
Занепад	Технологічні, економічні, соціокультурні	Оновлення всіх функцій підприємства, колективізм; омолодження, впровадження найсучасніших досягнень науково-технічного прогресу

Аналізуючи фактори, що впливають на формування життєвого циклу підприємства, сформувався висновок, що деякі з них знаходяться в тісному зв'язку один з одним. Зміни в одному з факторів приводять до змін інших факторів. Тому їх вивчення повинно проводитись не окремо, а системно, аналізуючи не лише зміни впливу на життєвий цикл підприємства одного з факторів, але й те як будуть при цьому змінюватись й інші зовнішні та внутрішні фактори.

В кожний момент часу ці фактори з різною силою впливають на організацію. Підприємство та середовище під дією один одного змінюють свої кількісні і якісні характеристики. Ступінь їх зміни залежить, в основному, від співвідношення якісно-кількісних характеристик і потенціалу середовища і підприємства. Переважно фактори середовища мають більший вплив на діяльність підприємства. Однак, чим вищі у підприємства кількісно-якісні характеристики і потенціал, тим більший вплив воно здійснює на середовище, тим вища його здатність чинити опір впливу факторів середовища (наприклад, комерційні організації можуть мати різні можливості щодо лобіювання своїх інтересів, поглинання своїх конкурентів).

Інформацію про конкретний етап життєвого циклу підприємства можна враховувати, зокрема, для виявлення можливих ризиків (кризових ситуацій).

Кризові фактори, які виникають на підприємстві, переважно, поділяють на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів належать: дефіцит оборотного капіталу; висока частка позикового капіталу; низький рівень організації виробництва; неефективний менеджмент; неузгоджена робота підрозділів; низька кваліфікація персоналу; перевищення витрат над доходами; недосконалість продукції; збільшення товарних запасів;

неефективна реклама; прорахунки у ціновій та збутовій політиці; залежність від постачальників; моральне та фізичне зношення основних фондів; недостатня увага до інноваційної політики тощо.

До зовнішніх чинників належать: коливання ринкової кон'юнктури; зниження платоспроможності покупців; високі відсотки по кредитах; зміни в законодавстві; нестабільна податкова політика; уповільнення розвитку галузі, в якій працює підприємство; зниження потенціалу споріднених або підтримуючих галузей; поява сильніших конкурентів; розвиток виробництва товарів-замінників; розвиток науки і техніки; екологічна ситуація тощо.

Для уникнення або послаблення ризиків пропонують такі заходи [11, 37]: залучення нових інвесторів, партнерів; припинення збиткового виробництва; впровадження нових технологій; зниження витрат; ефективніше управління оборотними коштами; ретельне формування цінової політики; використання лізингу; диверсифікація продуктового портфеля; виведення на ринок інноваційної продукції та ін.

Інформацію про життєвий цикл можна застосовувати при оцінюванні інвестиційної привабливості підприємства поряд з методикою інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій, методами технічного аналізу, експертно-рейтинговою системою оцінювання інвестиційної привабливості регіону, методами, які ґрунтуються на надійності цінних паперів. Недолік використання життєвого циклу підприємства може полягати у важкості (або неможливості) визначення етапу життєвого циклу, особливо, в умовах негативного інвестиційного клімату держави [43].

Життєвий цикл підприємства пропонують використовувати з метою оцінювання кредитного рейтингу підприємства. При цьому найбільш ризикованими є етапи становлення та спаду (ймовірність отримання позики 0–50%), етапи зростання і зрілості менш ризиковані (ймовірність надання позики 80–100%) [43].

Вчені розглядають аналіз фінансових показників за етапами життєвого циклу підприємства та надають наступну характеристику його стадіям. На етапі зародження, шляхом пошуку найбільш конкурентоспроможних напрямів існування на ринку починається формування стратегічного потенціалу підприємства. Етап прискорення росту характеризується суттєвим посиленням стратегічного потенціалу підприємства при зростанні попиту на його продукцію. Окремі елементи потенціалу підприємства складаються в систему, між ними виникають стійкі зв'язки, що дозволяють отримати ефект цілісності і суттєво посилюють конкурентоспроможність. Крім цього посилюється взаємодія підприємства зі спорідненими та підтримуючими галузями, збільшується міра агресивності конкурентної стратегії підприємства. На стадії зрілості підприємство має стабільні показники рентабельності продаж. Етап спаду характеризується зменшенням конкурентоспроможності, головним чином завдяки агресивній політиці суперницьких підприємств, а також за рахунок старіння ресурсів підприємства. Ймовірність настання банкрутства стає більш реальною.

В умовах нестабільного оточуючого середовища істотну роль у забезпеченні ринкової стійкості та конкурентоспроможності будь-якого підприємства відіграє ефективність управління його життєвим циклом. Однак на конкурентоспроможність підприємства також впливають і чинники усіх рівнів конкурентних відносин. Циклічний характер розвитку, притаманний усім без винятку підприємствам, змушує їх швидко адаптуватись до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах та проявляти гнучкість і динамічність, необхідні для їх стабільного зростання. Кожен чинник може мати позитивний або негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Треба зазначити, що чинники можуть діяти мінливо і з різним ступенем впливу в різні моменти часу. Для одержання повної картини складових конкурентоспроможності підприємства необхідно чітко визначити і класифікувати всю сукупність чинників. Це потребує з'ясування сильних і слабких сторін підприємства, а також тих чинників, які тією чи іншою мірою



впливають на позицію підприємства з урахуванням життєвого циклу підприємства.

На наступному етапі реалізації завдань дипломної магістерської роботи доцільно розглянути причини виникнення кризових явищ на різних етапах життєвого циклу підприємства.

### 1.3. Причини виникнення кризових явищ на різних етапах життєвого циклу підприємства

В економіках країн світу, включаючи Україну, основними ланками, що визначають рівень соціально-економічного розвитку держави, його соціальну та економічну безпеку, якість життя населення, є підприємства, які є одним із секторів економіки, який сильно піддається впливу економічних циклів кон'юнктури та конкурентної боротьби на товарних ринках. Збиткова діяльність підприємств стала чинником погіршення їх фінансового стану. У зв'язку з незадовільним фінансовим станом великої кількості підприємств актуальною стає проблема раннього виявлення ознак їх можливого банкрутства.

*Практика функціонування підприємств України показує, що існуюча система управління стратегічним розвитком підприємств, які знаходяться в умовах кризи, не дозволяє розпізнати на ранній стадії зародження можливого банкрутства і виявити момент переходу підприємств у фазу «кризи» життєвого циклу. Запропоновані ученими та практиками підходи до вибору стратегії розвитку підприємства в умовах кризи не повною мірою забезпечують ефективність процесу переходу їх із фази «кризи» у фазу «зростання». У зв'язку з цим актуальною стає проблема вибору стратегії розвитку підприємства в умовах кризи.*

Стратегія розвитку підприємства являє собою модель його довгострокових дій, реалізація якої спрямована на досягнення поставлених стратегічних цілей.

В теорії та практиці використовуються концепція самоорганізації (синергетики), характерними рисами якої є [6-8]: кооперативність дії елементів і підсистем, що утворюють систему; нерівноважність стану, який підтримується за рахунок енергії середовища; нелінійність процесу, що описується рівнями другого і третього ступенів; граничний характер процесу самоорганізації. Підприємству як виробничо-економічній системі з позиції синергетичного підходу характерні такі властивості, як відкритість та нерівноважність. У загальному вигляді процес розвитку економічних систем можна розглядати як необмежену послідовність процесів самоорганізації. Нерівноважний стан економічної системи під впливом змін внутрішнього середовища і дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища призводить до втрати нею стійкості. Нестійкість «запускає» динамічний процес, який сприяє подальшій самоорганізації економічної системи, що породжує нові упорядковані структури. Після закінчення процесу самоорганізації економічна система переходить у новий нерівноважний стан.

Еволюційні цикли економічних систем можуть бути відносно однаковими, в той же час за своїм характером вони якісно дуже різні. У кінцевому підсумку циклів самоорганізації економічних систем вкладені як малі, так і великі стрибки еволюції. Характерно, що реальна еволюція ніколи не закінчується; вона за своїми законами знаходить вихід (нестійкість) з будь-якого становища, і цей вихід приводить до нового циклу самоорганізації [8].

Процесу розвитку економічної системи притаманні такі основні принципи: незворотність, випадковість, невизначеність та не лінійність [14].

**Синергетичний** підхід, відповідно до фази «кризи» життєвого циклу підприємства, полягає у використанні таких принципів [20].

**1. Дестабілізуючі фактори зовнішнього середовища впливають на підприємство, не викликаючи значних змін умов господарювання до тих пір,**

поки підприємство не досягне критичної точки (точки біфуркації), після чого виникає кілька напрямків (можливостей) подальшої еволюції.

2. Напрямки еволюції підприємства до точки біфуркації залежать від випадкових факторів, які діють на нього в той момент, коли підприємство продовжує розвиватися по детерміністичним законам.

3. Якщо процес еволюції у точці біфуркації піде у напрямку «кризи», то в цій фазі життєвого циклу підприємство вже буде неспроможне самостійно перейти у фазу життєвого циклу «зростання» за рахунок ресурсів внутрішнього потенціалу, без надходження ресурсів ззовні та реорганізації.

4. Вихід підприємства з фази «кризи» в фазу життєвого циклу «зростання» після одержання ресурсу ззовні та реорганізації можливий тільки стрибком, а вхід у фазу «кризи» – еволюційно.

Слід зазначити, що еволюційні процеси стратегічного розвитку підприємства визначаються конкурентною боротьбою. Тому важливою задачею вибору стратегії розвитку підприємства в умовах кризи є оцінка його спроможності протистояти в процесі конкурентної боротьби, визначення фази життєвого циклу, в якій воно знаходиться.

На підставі аналізу категорій запропоновано використання таких понять для опису конкурентної боротьби між підприємствами [37, 52].

Конкурентний статус підприємства – комплексна порівняльна характеристика підприємства відносно конкурентів, що відображає його внутрішній потенціал, позицію в конкурентних сегментах ринку і здатність утримувати її під впливом дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність підприємства – оцінка його внутрішнього потенціалу (стану) відносно конкурентів.

Конкурентна позиція підприємства – місце підприємства в конкретних сегментах ринку зовнішнього середовища серед конкурентів.

Конкурентостійкість підприємства – спроможність підприємства протистояти дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього середовища в порівнянні з конкурентами.

Діагностика фази «криза» життєвого циклу підприємства – важливий етап в прийнятті управлінського рішення щодо вибору стратегії його розвитку в умовах кризи. Одним із інструментів діагностики для обґрунтування конкурентного статусу підприємства обрано експертні системи.

Встановлено, що процес розробки експертної системи діагностики конкурентного статусу підприємства здійснюється у відповідній послідовності: 1) ідентифікація; 2) концептуалізація; 3) формалізація; 4) реалізація; 5) тестування [56].

В процесі ідентифікації проводиться аналіз класу проблеми, яку передбачається вирішувати за допомогою системи, що проектується. Такою проблемою, яка піддається діагностиці, є фаза «кризи» життєвого циклу підприємства.

Концептуалізація передбачає розробку неформального опису знань про предметну область у вигляді простору станів.

Формалізація здійснюється шляхом подання знань у визначеній формі та розробки алгоритму пошуку в просторі станів вирішення проблеми.

Реалізація дозволяє перетворювати формалізовані знання у програму, що працює.

При тестуванні створюються варіанти комп'ютерної версії експертної системи тестування на великій кількості репрезентативних задач. У процесі тестування здійснюється аналіз можливих джерел помилок у поведінці системи.

Діагностика конкурентного статусу підприємства включає чотири рівні [56]:

перший – це оцінка самого конкурентного статусу підприємства, діагноз наявності у нього «проблеми». Підприємство знаходиться у фазі «кризи» свого життєвого циклу;

другий – конкурентний статус підприємства розкладається на складові елементи: конкурентну позицію, конкурентоспроможність підприємства, конкурентну стійкість підприємства;

третій рівень передбачає розкладання на складові компоненти підприємства, що містить у собі: фінансовий стан, технічний рівень виробництва та конкурентоспроможність продукції;

четвертий – дозволяє встановлювати причини, що зумовили перебування підприємства у фазі «кризи» життєвого циклу.

Вибір стратегії розвитку підприємства в умовах кризи слід здійснювати на основі технології прийняття управлінських рішень, що забезпечить перехід підприємства із фази «кризи» в фазу «зростання».

В сучасній теорії управління підприємством виникнення кризових ситуацій розглядається в контексті взаємодії підприємства як мікроекономічної системи з системою більш високого рівня – макроекономічною системою. У вітчизняній практиці найбільш часто зазначають, що криза підприємства зумовлюється кризовими явищами в макроекономічній системі більш вищого рівня: регіону, галузі, національної чи світової економіки [57].

Виникнення загрози кризи в соціально-економічній системі відобразимо на рис. 1.2.

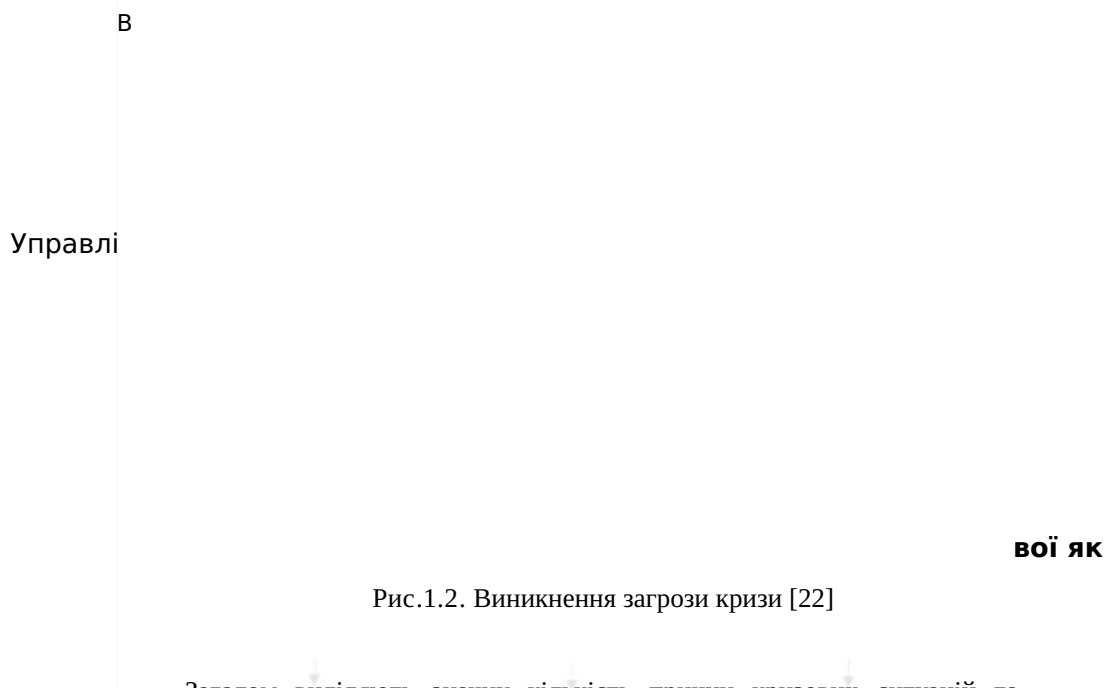


Рис.1.2. Виникнення загрози кризи [22]

Загалом виділяють значну кількість причин кризових ситуацій та кризового стану підприємств. По відношенню до місця виникнення причини криз виділяють [65]:

зовнішні відносно підприємства, на які воно не в змозі впливати або має обмежений вплив;

внутрішні, що виникають в результаті діяльності самого підприємства.

Слід відзначити, що підхід, коли криза визнається однією з стадій розвитку підприємства підтримується певним числом вітчизняних науковців [22]. Крім того, прослідковується певна непослідовність у виділенні кризи, так як ряд авторів [20-22, 65], які розглядають кризу як окрему стадію в циклі розвитку підприємства, відзначають, що виникнення кризових ситуацій відбувається на всіх стадіях життєвого циклу підприємства.

Дискусійним є неминучість кризи в процесі розвитку підприємства. Адже виходячи з сутності циклу, жодне підприємство не може розпочати підйом, не пройшовши кризу. В той же час практика свідчить, що для певної кількості підприємств стадія кризи є останньою стадією їх функціонування як соціально-економічних систем, після якої вони припиняють своє існування. Проблема – чи є криза неминучою в розвитку підприємства пов'язана з дилемою конструктивного-деструктивного характеру в природі кризи на підприємстві.

Варто відзначити посилення акценту на конструктивних складових кризи в сучасній зарубіжній економічній науці.

Англійський учений Саймон Буз (S. Booth) вважає кризу не стільки проблемою, скільки "відкриттям нових можливостей і звільненням новаторських ідей". [Лігоненко Л.О.](#) визначає кризу як точку біфуркації, яка містить в собі потенційну можливість як деструктивного, так і конструктивного характеру [65].

Слід підкреслити, що не сама криза має конструктивний чинник (по своїй суті вона є деструктивна), однак криза задає потенцію до конструктивних дій з боку менеджменту, які повинні перебудувати діяльність підприємства, для того подолати кризу. Для цього може виникнути необхідність мобілізації всіх резервів підприємства, корінна перебудова його організаційно-виробничої сфери. Іншими словами, криза задає необхідність

певних конструктивних дій з боку менеджменту, інакше підприємство може припинити існування, що означає руйнацію його як соціально-економічної системи. Однак такі дії можуть і не здійснитися, що означає припинення існування підприємства.

Існування підприємства є постійна адаптація його до умов зовнішнього середовища, при тому, що параметри підприємства, в свою чергу, можуть змінюватися незалежно від зовнішнього середовища.

Причина появи кризових явищ у діяльності підприємств прихована в самому ринковому господарстві, якому властиві постійні зміни ринкових орієнтацій споживачів, невизначеність економічної поведінки контрагентів підприємства, що потребує постійного коригування основних елементів та функціональних підсистем самого підприємства з метою забезпечення адекватності вхідним та вихідним параметрам розвитку системи в цілому. Невідповідність змін параметрів зовнішнього середовища та виробничо-організаційної сфери підприємства і становлять сутність кризи на підприємстві, яка зумовлена зовнішніми по відношенню до підприємства чинниками

Щодо конкретних факторів, які зумовлюють збільшення ймовірності виникнення кризи на підприємстві, то їх достатньо багато. Для кожного підприємства такий набір є індивідуальний, він залежить від внутрішніх можливостей підприємства протидіяти факторам потенційної загрози. Система таких факторів не є статичною, вона змінюється в часі, фактори, які в минулому сприяли розвитку негативних тенденцій в тому чи іншому сегменті організаційно-виробничої сфери підприємства, та вхід його траєкторії розвитку в «кризову» область, можуть не бути такими в поточному чи майбутньому періоді. Отже, чинники кризи діють не ізольовано, а системно, що посилює негативні наслідки дії окремо взятого фактора.

Таким чином, якщо криза виявиться непереборною, підприємство або припинить своє існування, або може існувати тривалий час в умовах кризи, наприклад, за умови надання державних дотацій, залучення додаткових

ресурсів за рахунок невиплати заробітної плати та неплатежів у бюджет чи по рахунках з контрагентами. Переборення кризи зумовлює перехід підприємства до нового стану, який більше відповідає ринковій ситуації, тобто підвищується здатність підприємства до самопідтримки свого розвитку.

Наступним етапом виконання завдань дипломної магістерської роботи є дослідження та оцінка життєвого циклу Товариства з обмеженою відповідальністю «КОМПАНІЯ ІТЕР», його управлінська діагностика та характеристика як соціально-економічної системи, аналіз господарсько-фінансової діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОМПАНІЯ ІТЕР»

#### 2.1. Управлінська діагностика та характеристика ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» як соціально-економічної системи

Функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах нестабільного бізнес-середовища, яке характеризується зростанням ступеня його невизначеності і непередбачуваності, що ускладнює як взаємодію з діловими партнерами, так і внутрішньофірмові відносини в колективі. Це вимагає від підприємств оперативного та адекватного реагування на зміни в бізнес-середовищі, пошуку способів подолання зовнішніх загроз, а також постійного підвищення професійної компетентності керівників підприємств.



ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, штампи, бланки, здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України. Юридична адреса: 61003, Харківська обл., м. Харків, Київський р-н, вул. Короленка, буд. 25

Метою діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» є отримання прибутку від виробничої і торговельно-посередницької діяльності в порядку і на умовах, визначених чинним законодавством України, Статутом в інтересах засновників і працівників Товариства.

Місією ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» є підвищення рівня конкурентноздатності товариства за рахунок розширення асортименту продукції, впровадження інноваційних технологій в систему господарювання, задоволення найвимогливіших потреб споживачів.

Основні цінності в діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР»:

- центральна роль споживача;
- орієнтування на результати, досягнення цілей;
- командна робота, взаємодія та партнерство;
- безперервне навчання;
- позитивна гуманітарна та соціальна середа;
- чесність і порядність, загальнолюдська і професійна етика;
- надійність та відповідальність.

Основними видами діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» є:

надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

роздрібна, не спеціалізована оптова торгівля;  
виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування.

Стратегічна спрямованість підприємства:

нарощування цінності підприємства і його здатності створювати стійкий прибуток протягом тривалого часу;

утримання та постійне розширення частки ринку, швидке і гнучке реагування на зміну ринкової ситуації і діяльність конкурентів;

лояльність, довіра і перевага споживачів;

взаємовідносини із зацікавленими в діяльності підприємства сторонами, засновані на партнерстві, прозорості та справедливості, розподілі вигоди між сторонами відповідно до їхнього внеску;

безпеку для життя, здоров'я та екологічна безпека продукції та процесів;

співпраця з органами влади та управління, підтримка соціальної сфери.

### 2.3. Впровадження методу ідентифікації стадії життєвого циклу ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР»

Питання правильної ідентифікації життєвого циклу підприємства є актуальним для ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР», внутрішніх (власники та працівники) та зовнішніх зацікавлених груп: постачальники, споживачі, неурядові організації, місцеві та державні органи влади, інвестори, кредитори, конкуренти.

Спроби визначити стадії життєвого циклу підприємства є досить складними. З одного боку, ідентифікація стадії розвитку та функціонування ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» не може ґрунтуватися лише на суб'єктивних оцінках та характеристиках, які властиві підприємству відповідно до класичних стадій життєвого циклу підприємства. З іншого боку, вибір серед величезного масиву фінансових показників одного-двох індикаторів, наприклад, виручка від реалізації підприємства та його витрати або ж ринкова вартість чи ринковий потенціал потребує ретельного аналізу та обґрунтування. Це зумовлює необхідність вибору оптимального методу

визначення стадії життєвого циклу підприємства в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» на основі кількісних показників.

Під час визначення стадії життєвого циклу підприємства раціонально відштовхуватись від діагностики банкрутства, від традиційного аналізу фінансового стану ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» та від сучасних підходів, що поєднують фінансові та нефінансові показники оцінювання діяльності.

ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» доцільно розробити та використовувати практичний метод ідентифікації стадії життєвого циклу підприємства на основі врахування найзначущіших показників фінансового стану підприємства та на основі використання доступної інформаційної бази.

Показники діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» є обмежені, зважаючи на відсутність правдивої інформації, а, інколи, й будь-якої щодо інших даних, окрім публічної фінансової звітності. Тому для ідентифікації життєвого циклу підприємства вважаємо найоптимальнішим методом розрахунок комплексного інтегрального показника визначення стадії життєвого циклу [80].

С.Р. Стецівом у науковому дослідженні [80] запропоновано оптимальний перелік показників фінансового стану, розрахунок яких дає змогу якнайточніше визначити стадію життєвого циклу ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР».

До них відносяться показники фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності, рентабельності та майнового стану. Відбір саме таких груп показників зумовлений необхідністю врахування критичних проблем кожної із стадій життєвого циклу ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР».

Зазначимо, що на стадії створення критичною проблемою є темпи зростання активів, а також оптимізація їх структури. На стадії росту більше уваги приділяється рентабельності. На стадії зрілості важливе місце посідає покращання показників ліквідності та платоспроможності, переживаючи спад, усі зусилля підприємства спрямовуються на максимізацію грошових потоків.

Перелік показників фінансового стану, що будуть використовуватися для ідентифікації стадії життєвого циклу ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» наведено в табл. 2.28

Таблиця 2.28

**Перелік показників фінансового стану для ідентифікації стадії життєвого циклу ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР»**

Група показників	Перелік показників	Розрахунок	Нормативне значення
Фінансової стійкості	1. Коефіцієнт автономії (незалежності) (x1)	1. Кавт = Власний капітал / Підсумок балансу	1. > 0,5
	2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу, (x2)	2. Кмнк = Власний оборотний капітал/ Власний капітал	2. Збільшення
	3. Коефіцієнт забезпечення запасів власним робочим капіталом, (x3)	3. Кззврк = Власний робочий капітал / Матеріальні запаси	3. Збільшення
	4. Коефіцієнт фінансової стабільності, (x4)	4. Кфс = Власний капітал / Позичений капітал	4. > 1
Ліквідності	1. Коефіцієнт готівкової ліквідності, (x5)	1. Кгл = Грошові кошти / Поточні зобов'язання	1. > 1
	2. Коефіцієнт покриття, (x6)	2. Кп = Поточні активи / Поточні зобов'язання	2. В межах 1-1,5
	3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, (x7)	3. Кал = (Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	3. В межах 0,2-0,35
	4. Коефіцієнт швидкої ліквідності, (x8)	4. Кшл = (Поточні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	4. В межах 1-1,5
Ділової активності	1. Коефіцієнт оборотності активів, (x9)	1. Коа = (Валовий дохід – ПДВ – АЗ – інші вирахування з доходу) /	1. Збільшення

	2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, (x10)	Середньорічні активи 2. Кокз = Чистий дохід від реалізації / (Кредиторська заборгованість на поч. зв. періоду + Кредиторська заборгованість на кін. зв. періоду) / 2	2. Збільшення
	3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, (x11)	3. Кодз = Чистий дохід від реалізації / (Дебіторська заборгованість на поч. зв. періоду + Дебіторська заборгованість на кін. зв. періоду) / 2	3. Збільшення
<i>Продовження таблиці 2.28</i>			
	4. Коефіцієнт оборотності основних засобів, (x12)	4. Кооз = Чистий дохід від реалізації продукції / (Первісна вартість основних засобів на поч. зв. періоду + первісна вартість основних засобів на кін. зв. періоду) / 2	4. Збільшення
	5. Коефіцієнт оборотності запасів, (x13)	5. Козап = Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість запасів	5. Збільшення
Рентабельності	1. Рентабельність реалізації, (x14)	1. Рр = Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації продукції	1. > 0 (збільшення)
	2. Ррентабельність виробництва продукції, (x15)	2. Рвп = Чистий прибуток / Собівартість реалізації продукції	2. > 0 (збільшення)
	3. Рентабельність власного капіталу, (x16)	3. Рвк = Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу	3. > 0 (збільшення)

	4. Коефіцієнт рентабельності активів, (x17)	4. Ра = Чистий прибуток / Середньорічна вартість АКТИВІВ	4. > 0 (збільшення)
Майнового стану	1. Коефіцієнт зносу основних засобів, (x18)	1. Кзош = Знос основних засобів у звітному періоді / Первісна вартість на поч. зв. періоду	1. Зменшення
	2. Індекс постійного активу, (x19)	2. Кпа = Основні засоби та необоротні активи / Власний капітал	2. Збільшення

Часткові інтегральні показники за групами доцільно визначати за формулою 2.1:

$$I_{ij} = \sum_{i=1}^n Z_{ij} * K, \quad (2.1)$$

де  $Z$  – показник;

$i$  – порядковий номер показника ( $i = 1 \dots 19$ );

$j$  – окреме підприємство;

$K$  – корегувальний множник, який може набувати значень 0 або 1.

Під час розрахунку часткових інтегральних показників повинні виконуватися умови:

1. Для показників, збільшення значення яких відповідно до нормативу є індикатором покращення фінансового стану підприємства (показники x2, x3, x9, x10, x11, x12, x13, x14, x15, x16, x17, x19), встановлено множник  $K = 1$ . Якщо показники x2, x3, x9, x10, x11, x12, x13, x14, x15, x16, x17, x19 зменшуються, встановлено множник  $K = 0$ .

2. Для показників, зменшення значення яких відповідно до нормативу є індикатором покращення фінансового стану підприємства (показник x18), встановлено множник  $K = 1$ , якщо показник x18 зростає, встановлено множник  $K = 0$ .

3. Для показників, значення яких є в межах нормативних значень (показники  $x1, x4, x5, x6, x7, x8$ ), встановлено корегувальний множник  $K = 1$ . Якщо показники  $x1, x4, x5, x6, x7, x8$  не є в межах нормативних значень, встановлено множник  $K = 0$ .

Загальний інтегральний показник ідентифікації життєвого циклу  $j$ -ГО підприємства визначається як добуток часткових інтегральних показників кожної з груп оцінювання  $j$ -го підприємства (формула 2.2).

$$I_j(\text{заг.}) = (I_j(\text{ф.с.}) + 1) * (I_j(\text{лікв.}) + 1) * (I_j(\text{д.а.}) + 1) * (I_j(\text{рнт.}) - 1) * (I_j(\text{м.с.}) + 1) - 1, \quad (2.2)$$

Доданок «1» до кожного часткового інтегрального показника необхідний у випадках, коли частковий інтегральний показник дорівнює нулю.

Якщо числове значення  $I_j(\text{заг.}) > 1$ , аналізоване підприємство перебуває на стадії зрілості, якщо  $0 \leq I_j(\text{заг.}) > 0,25$  – на стадії спаду,  $0,25 \leq I_j(\text{заг.}) > 0,5$  – на стадії сповільненого росту,  $0,5 \leq I_j(\text{заг.}) > 1$  – на стадії росту.

Використаний метод ідентифікування стадії життєвого циклу ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР», що ґрунтується на врахуванні ключових показників фінансового стану, передбачає розрахунок часткових показників та подальше їх групування у загальний інтегральний показник визначення стадії життєвого циклу, дає змогу зовнішнім та внутрішнім зацікавленим групам не лише виявити підприємство на кривій життєвого циклу, але й детально проаналізувати причини зарахування його до тієї чи іншої стадії.

Результати використання запропонованої методики визначення стадії життєвого циклу підприємства в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР», яке ґрунтується на розрахунках проведених у розділі 2 дипломної магістерської роботи, та інші аналітичні інформації підприємства, представлено у табл. 29.

Таблиця 2.29

**Часткові групові показники для розрахунку стадії життєвого циклу  
ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» за 2019 рік**

Показник	Значення показника	Множник за умовою
X1	0,56	1
X2	0,3	0
X3	1,12	0
X4	1,3	1
X5	0,55	0
X6	1,64	0
X7	0,55	0
X8	1,24	1
X9	4,45	0
X10	2,28	0
X11	2,35	0
X12	2,61	1
X13	4,57	1
X14	0,85	0
X15	1,6	0
X16	2,14	0
X17	1,19	0
X18	0,19	0
X19	0,7	1

За даними табл. 29 можливо визначити часткові інтегральні показники за групами:

$$I_j (\text{ф.с.}) = 1,86;$$

$$I_j (\text{лікв.}) = 1,24;$$

$$I_j (\text{д.а.}) = 7,18;$$

$$I_j (\text{рнт.}) = 0;$$

$$I_j (\text{м.с.}) = 0,7.$$

Загальний інтегральний показник ідентифікації життєвого циклу ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» складає 10,59, що більше за 1, отже підприємство перебуває на стадії зрілості.

На етапі зрілості обсяги реалізації продукції стабілізуються на такому рівні, який забезпечує, найвищий рівень прибутковості (порівняно з попередніми етапами життєвого циклу підприємства). Тому головна



відмінність цього етапу життєвого циклу від усіх інших полягає в тому, що підприємства прагнуть до продовження тривалості цього етапу на якнайдовший період часу.

Етап зрілості характеризується максимальним обсягом виробництва і реалізації, підприємство потрапляє в умови, коли його основні параметри починають втрачати перспективи подальшого покращення. Для зниження витрат і максимізації прибутку підприємство прагне до вдосконалення менеджменту і технології виробництва, підвищення її ефективності. Етап зрілості визначає період найбільшого обсягу попиту на товари, вдосконалення якісних характеристик продукції і послуг. Основний обсяг інвестицій спрямовується на модернізацію обладнання і технічне переозброєння виробництва.

Стадія «зрілості» – основна робоча стадія життєвого циклу підприємства протягом якої реалізуються його місія, стратегічні цілі і досягається максимальний економічний і соціальний ефект. Отже, необхідним є створення умов за яких тривалість стадії «зрілості» буде найбільшою, а стадій «дитинства» і «юності» – мінімальною, тобто необхідним є реалізація процесу управління стадіями життєвого циклу.

Життєвий цикл підприємства орієнтованого на випуск одного виду продукції прирівнюється до життєвого циклу цієї продукції. Тому своєчасна переорієнтація підприємства на стадії «зрілості» на випуск нової продукції збільшує його життєвий цикл.

Активна інноваційна політика, постійний інноваційний розвиток є головними інструментами, які підтримують довготривалу діяльність підприємства на стадії «зрілості». Інновації можна розглядати як механізм управління стадіями життєвого циклу.

Економічно обґрунтоване збільшення тривалості стадії «зрілості» шляхом впровадження інновацій дозволяє у повному обсязі використовувати інноваційний потенціал підприємства та довготривалий час підтримувати

ефективну діяльність на цій стадії з мінімальними витратами на технологічне переоснащення, навчання персоналу, випуск нової продукції і маркетинг.

Якщо керівництво підприємства стає нездатним управляти інноваційним розвитком, все більш бюрократизує процеси управління, починається стадія «старіння», яка може перекреслити всі попередні досягнення. Тому, своєчасне визнання безповоротного початку стадії «старіння» та прискорення її ліквідації дозволять зберегти ресурси для відродження підприємства на новій основі.

Реалізація процесу управління стадіями життєвого циклу підприємства є умовою забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

На наступному етапі виконання дипломної магістерської роботи доцільно розробити напрями удосконалення управління в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» на різних етапах життєвого циклу.

### РОЗДІЛ 3

#### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОМПАНІЯ ІТЕР» НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

##### 3.1. Удосконалення процесу формування стратегії ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» із врахуванням етапу життєвого циклу підприємства

На нинішньому етапі розвитку української економіки керівники ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» вже усвідомили необхідність ведення планомірної роботи та застосування нових методів, до яких відноситься і формування стратегії підприємства. У нашій країні цей процес може бути ускладнено

безліччю нестабільних зовнішніх факторів, таких як політична ситуація, екологічні проблеми, зміна правової бази. Але саме ця нестабільність зовнішнього середовища змушує звертатися до елементів стратегічного менеджменту. Так як відсутність чіткої стратегії в період слабкої передбачуваності зовнішніх факторів робить успішну роботу підприємства практично неможливою.

Стратегія ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» повинна формуватися з врахуванням його життєвого циклу. В залежності від етапу життєвого циклу, власники підприємства, як правило, переслідують різні цілі, до яких прагне підприємство. Якщо підприємство знаходиться на етапі зростання, цілком природним буде спрямованість на розвиток підприємства, збільшення частки ринку. А коли підприємство знаходиться на етапі спаду, оптимальною буде стратегія, спрямована на утримання позицій або стратегія виходу з галузі. Питання ефективності обраної стратегії безпосередньо залежить від етапу життєвого циклу, на якому знаходиться підприємство.

Потрібно з'ясувати чим може обернутися для ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» не правильно обрана стратегія. У кращому випадку, це буде втрата частки на ринку і фінансові витрати на відновлення позицій підприємства в галузі. Цілком імовірний варіант виходу підприємства з галузі і втрата бізнесу. Таким чином, проблема визначення ефективної стратегії є ключовою, і може вплинути на подальшу долю ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР».

Розглянемо можливі стратегії на кожному з етапів життєвого циклу ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР». Встановимо можливі типові стратегії (відповідно моделі типології стратегій) та можливість їх використання на окремих стадіях життєвого циклу ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР». На кожному етапі можливе використання декількох варіантів стратегії. У той же час, деякі з цих стратегій є альтернативними, тому при виборі стратегії потрібно чітко розуміти який тип конкурентної переваги хоче отримати підприємство. Необхідно визначити, які з перерахованих стратегій будуть найбільш ефективними на кожному з етапів розвитку ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР».

Ефективна стратегія – це результат послідовних типових стратегічних рішень, які включають вибір однієї альтернативи з заданого набору можливих стратегій для кожного конкретного бізнесу організації [73, 74]. На різних етапах питання постановки та опису цілей підприємства, стратегії, форми взаємодії можуть вирішуватися різним чином. Однак на всіх стадіях всі елементи підприємства, включаючи цілі, стратегію, організаційну структуру, ресурси повинні відповідати один одному, тому що чим більше розбалансовані ці елементи, тим більше проблем виникає перед ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР».

Розробляючи загальні стратегії, ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» потрібно враховувати різноманітні комбінації таких груп альтернатив [22, 28].

Розглянемо більш детально загальні стратегії:

1) Стратегії зростання (різними темпами) за рахунок:

експансії (створення, захоплення ринку, розвиток ринку або/та виробничого потенціалу);

диверсифікації (центрованої, спорідненої, неспорідненої, конгломератної);

вертикальної та горизонтальної інтеграції;

глобалізації діяльності;

2) Стратегії підтримки / стабілізації за рахунок:

захисту наявної частки ринку;

підтримки виробничого потенціалу підприємства на досягнутому рівні;

модифікації базової продукції;

3) Стратегії реструктуризації за рахунок:

скорочення витрат та відсікання зайвого;

коротко- та довгострокової реструктуризації (зокрема, за рахунок переорієнтації на нові напрямки діяльності);

освоєння нових видів продукції та ринків;

4) Стратегії скорочення діяльності:

скорочення частки ринку;

«організований відступ» (поступове закриття напрямку);

«збирання врожаю»;

5) Стратегії ліквідації:

санація (розпродаж);

процедура банкрутства;

консервація потужностей та закриття;

6) Комбінація вищезгаданих стратегій (для диверсифікованих, поліпродуктових фірм).

Розглянемо більш детально рекомендовані для ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» етапи розробки стратегії:

1. Уточнення місії підприємства.

2. Оцінка поточної обстановки функціонування підприємства. Оцінка його слабих та сильних сторін; його конкурентоспроможність. Вибір найбільш вірогідних напрямків розвитку підприємства.

3. Визначення цілей та ключових проблем підприємства для досягнення необхідної цілі.

4. Розробка альтернативних варіантів розвитку підприємства.

5. Оцінка та вибір стратегії розвитку підприємства.

6. Складання програми дій. Розрахунок обсягів господарсько-фінансової діяльності.

7. Моніторинг реалізації стратегії та, при необхідності, її коректування.

Процес розробки стратегії в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» повинен становити собою стратегічне планування, в якому виявляються головні цілі та задачі, їх ресурсне та фінансове забезпечення, шляхи й методи досягнення цілей та рішення виникаючих проблем.

Значення стратегічного планування визначається тим, що воно повинно займати центральне місце у системі стратегічного управління в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР». Стратегія відрізняється від інших програм, від поточного планування та бізнес-планів, і характеризується комплексністю

підходу до діяльності підприємства та, на відміну від бізнес-плану, не має чітких часових меж.

Стратегія ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» знаходиться в залежності від стадій його життєвого циклу, стану і перспектив ринку, ринкових позицій підприємства, перспективних можливостей.

В залежності від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР», його керівництво може обрати в якості базової стратегії:

стратегію виживання (захисту);

стратегію стабілізації (наступаючо-захисна);

стратегію росту (наступаюча), котра вважається найбільш ефективною [22].

Процес розробки стратегії ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» закінчується устанавленням загальних напрямків, просування по яких забезпечить ріст та закріплення позицій підприємства. Сформульована стратегія ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» повинна бути використаною для розробки стратегічних проєктів, методів пошуку. Роль стратегії полягає у тому, щоб, по-перше, зосередити увагу на певних ділянках або можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією. Необхідність у наданій стратегії відкидається, як тільки реальний хід подій виведе ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» на бажаний розвиток.

Послідовність формування стратегій ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Послідовність формування стратегій ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР»

[складено за 22, 39, 45, 87]

№ з/п	Етапи	Зміст ключових робіт
1	Встановлення загальних параметрів стратегій	Формування та досягнення взаємозв'язку місії, бачення та довгострокових цілей. Визначення та взаємозв'язок довго- та короткострокових цілей («дерево цілей»)
2	Розробка	Вибір підходів і визначення загальних стратегій підприємства:

	загальної стратегії	розвиток (скорочення), концентрація, вертикальна інтеграція, диверсифікація, інтернаціоналізація / глобалізація
3	Селекція напрямків діяльності та управління «портфелем»	Управління «портфелем» підприємства. Визначення для кожного напрямку обсягів ресурсів, витрат на утримування функціональних підрозділів, перевірка можливостей зростання / стабілізації/
4	Визначення методів стабілізації	Вибір методів диверсифікації: створення «внутрішніх венчурів», придбання (поглинання), СП тощо
5	Реструктуризація	Аналіз середовища. Розробка програми реструктуризації та визначення методів її проведення. Розподіл та переорієнтація потенціалу на досягнення ключових факторів успіху. Взаємозв'язок основних інтересів зацікавлених груп
6	Ліквідація	Вибір напрямків діяльності, що мають поступово скорочуватися та ліквідуватися; прийняття рішень про ліквідацію організації в цілому

В ході формулювання стратегій не можна передбачити всі можливості, які відкриються при складанні проекту конкретних заходів в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР». Тому суб'єкт управління ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР», іноді буде змушений користуватися узагальненою, неповною та неточною інформацією про різні альтернативи. При появі більш точної інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість первісної стратегії. Тому є необхідним зворотний зв'язок, який дозволяє забезпечити своєчасне переформулювання стратегії.

Процес реалізації стратегії в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» може бути поділено на два великих етапи:

процес стратегічного планування – розробка набору статей, починаючи від базової стратегії підприємства та закінчуючи функціональними стратегіями та окремими проектами;

процес стратегічного управління – реалізація визначеної стратегії у часі, переформулювання стратегії на підставі нових обставин.

Таким чином, такі елементи організації як цілі, завдання і стратегія прямо пов'язані між собою. В залежності від поставлених цілей буде формуватися стратегія підприємства. Для вивчення цього питання докладніше, розглянемо послідовно кожний етап життєвого циклу,

характеристики стадій розвитку ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» і опишемо рекомендовані для цього етапу стратегії.

Етап зародження (формування) підприємства. Перший етап характеризують віком підприємства (менше 10 років), на цьому етапі воно має неформальну структуру. Як правило, очолює фірму менеджер-власник. На стадії формування підприємства вирішується питання відкриття ринкової ніші і продажу нових товарів, для чого ставлять завдання привернути увагу до товару, знайти свого споживача, організувати продаж і сервіс, стати привабливим для клієнта.

На цьому етапі найбільш ефективними будуть стратегії:

1. Захоплення ринку. Стратегія передбачає прагнення збільшити частку свого продукту на ринку.
2. Розвиток ринку - виведення свого продукту на ринок у нових для себе географічних районах.
3. Пряма інтеграція - придбання у власність дистриб'юторської мережі або встановлення повного контролю над нею.

Етап зростання. Стабільність розвитку підприємства означає закріплення його на ринку, досягнення максимального рівня рентабельності. Рівень продажів зростає більш, ніж на 15%, структура підприємства стає функціонально організованою. Основним завданням керівництва є збільшення частки ринку, збільшення обсягів продажу (виробництва) при збереженні існуючого рівня прибутковості.

Для другого етапу характерними будуть наступні стратегії:

1. Пряма інтеграція
2. Зворотня інтеграція - прагнення отримати постачальників сировини у власність або під свій повний контроль.
3. Захоплення ринку.
4. Концентрична диверсифікованість - створення нових виробництв, що збігаються з профілем організації.



Етап зрілості (насичення). Також характеризують збільшенням обсягу продажів, але приріст становить менше 15%. Підприємство стає більш бюрократичним. Відсутність уваги до вдосконалення бізнес-процесів може призвести до спаду. Основні стратегії на цьому етапі:

1. Розвиток продукту - прагнення збільшити обсяги реалізації через поліпшення або модифікацію свого продукту.

2. Горизонтальна диверсифікація - освоєння випуску нових непрофільних товарів,

але для традиційних споживачів.

3. Спільне підприємство - об'єднання з іншою компанією для здійснення окремого проекту.

Етап спаду (скорочення). Головними завданнями підприємства на стадії спаду є припинення нерентабельних, витратних виробництв, продаж частини активів, можливо також скорочення чисельності персоналу до мінімальної кількості.

Коли підприємство знаходиться на четвертому етапі розвитку, можливі наступні варіанти типової стратегії:

1. Скорочення. Ця стратегія означає реструктуризацію з метою скорочення витрат для зупинки процесу падіння обсягів реалізації.

2. Спільне підприємство.

3. Розвиток продукту.

4. Відторгнення - продаж відділення або частини організації.

Зв'язок загальних стратегій та етапів життєвого циклу підприємства – безпосередній. За допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій здійснюється управління життєвим циклом підприємства. У точках прийняття рішення керівники мають змогу визначити подальшу долю ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР»: його розвиток, стабілізацію або скорочення (навіть ліквідацію).

На етапі розгляду стратегії до застосування можлива велика кількість різноманітних стратегій. У процесі більш детального аналізу. Частина стратегій доцільно виключити через несумісність цілей підприємства і цілей стратегії, частину стратегій не має сенсу впроваджувати через існуючу ринкову ситуацію в галузі або внутрішню ситуацію на підприємстві. На кожному етапі можна виділити три-чотири основні стратегії, використання яких буде максимально ефективним для організації. Рішення про те, яку стратегію використовувати, використовувати одну стратегію або декілька, одночасно або послідовно залежить від умов, в яких знаходиться підприємство і від цілей, які перед ним ставляться.

В залежності від етапів життєвого циклу підприємства доцільно виділили три групи стратегій: група стратегій на етапах зародження, зростання (стратегії розвитку); група стратегій на етапах зрілості (стратегії підтримки досягнутого рівня); група стратегій на етапах спаду (стратегії скорочення).

Для систематизації інформації подамо дані у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Життєвий цикл ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» та приклади окремих складових стратегічного набору [складено за 11, 23, 47, 92]**

Стратегії	Фази життєвого циклу			
	Становлення	Зростання	Зрілість	Старіння
Продуктово-товарні	Розробка нової продукції	Доробка та уніфікація	Продукти з доповненням, споріднена диверсифікація	Неспоріднена або конгломератна диверсифікація, припинення (язаморожування») випуску
Виробничі	Створення (переналагодження) виробничих потужностей	Розширення виробництва за рахунок нових і внутрішніх факторів, зниження витрат	Форсована диверсифікація, пошук способів зниження витрат	Пошук нового використання виробничих потужностей, стабілізація або ліквідація виробничих ланок або потужностей загалом

Маркетингові	Інтенсифікація реклами, розвиток (становлення) ФОПСТИЗ (формування попиту і стимулювання збуту)	Підтримка інвестицій у рекламу, просування продукції, торгові знаки, коригування цін (згідно з умовами конкуренції)	Зміцнення елементів у системі розподілу, скорочення витрат на рекламу, підготовка до зниження цін, пошук нових ринків збуту (для продовження «життєвого циклу» продуктів)	Зниження цін, скорочення всіх маркетингових витрат, коригування «портфелю» за рахунок виводу з нього продуктів, що втратили свою актуальність
Загального управління тощо	Кооперація, інтеграція, конкуренція або монополія	Спеціалізація; вертикальна, горизонтальна інтеграція, поява олігополії	Стабільна олігополія	Олігополія або монополія

Управління життєвим циклом ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» потребує дослідження внутрішніх та зовнішніх процесів, що відбуваються всередині та за межами підприємства. Життєвий цикл підприємства формується під впливом життєвого циклу галузі, технології, продукції, організаційної форми, персоналу тощо.

Кожне підприємство має свій характер розвитку, а отже, вибір тієї чи іншої конкурентної стратегії залежить від проблем, з якими воно стикається на кожній зі стадій життєвого циклу та завдань, які ставить перед собою. Тому менеджери ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» повинні постійно аналізувати стан організації та його взаємодію із зовнішнім середовищем задля вчасного виявлення кризових явищ та корегування конкурентної стратегії діяльності залежно від рівня загрози оточення та ранжування цілей, які вони ставлять.

Таким чином, питання залежності ефективності стратегії від стадії життєвого циклу підприємства є актуальним для керівників вищої ланки ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР».

На наступному етапі реалізації завдань дипломної магістерської роботи доцільно запропонувати рекомендації щодо впровадження системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР».

### 3.2. Впровадження системи раннього виявлення фінансової кризи в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР»

*Практична реалізація системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи здійснюється через механізм її впровадження в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР». Його основним призначенням є забезпечення оперативного включення в загальний цикл управління системи для вирішення проблеми передбачення кризової ситуації та пошуку оптимального варіанта виходу з неї. Механізм впровадження системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи має організаційну та функціональну складову. Перша пов'язана із визначенням місця системи в загальній структурі управління, безпосередніх виконавців та розподілом функцій між ними.*

*Адаптація системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» не вимагає структурної перебудови його управління. У цілому для впровадження на підприємстві системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи необхідно створити робочу групу спеціалістів по формуванню антикризової програми. Оптимальним її складом є поєднання власних кадрів, що мають категоріальне розуміння специфіки роботи підприємства в регіональній та галузевій інфраструктурі, функціональних особливостях управління фінансами, персоналом, технологіями, інформаційними потоками тощо, зі спеціалістами, залученими зі сторони, які мають профільну санаційну кваліфікацію та володіють методологією ефективного вирішення проблем в умовах кризи та невизначеності. Найбільш прийнятним статусом такої групи є постійно діючий консультаційний орган при апараті управління суб'єкта господарювання. Обов'язковими критеріями відбору спеціалістів антикризового управління мають бути: досвід практичної діяльності, характер освіти та соціально-психологічний стиль управління.*

*Підпорядковуючи механізм впровадження системи в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» вирішенню її задач, виділимо п'ять функціональних блоків роботи: три аналітичні (II, III, V) і два логічно-практичні (I та IV) (рис. 3.1) [37].*

Перший блок запропонованої структурно-логічної схеми функціонування системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи передбачає збір інформації для проведення комплексної діагностики фінансової кризи. За досліджуваний період у визначеному інтервалі (поквартально або по півріччям, або по роках) збираються форми бухгалтерської і статистичної звітності, а саме: баланс (форма № 1), звіт про фінансові результати (форма № 2), звіт про фінансові результати і дебіторську

та кредиторську заборгованість (форма № 1-Б), звіт про основні показники діяльності підприємства (форма № 1-підприємництво), а також аналітичні дані щодо залежалих товарно-матеріальних цінностей, суми і терміну непогашення кредиторської заборгованості.

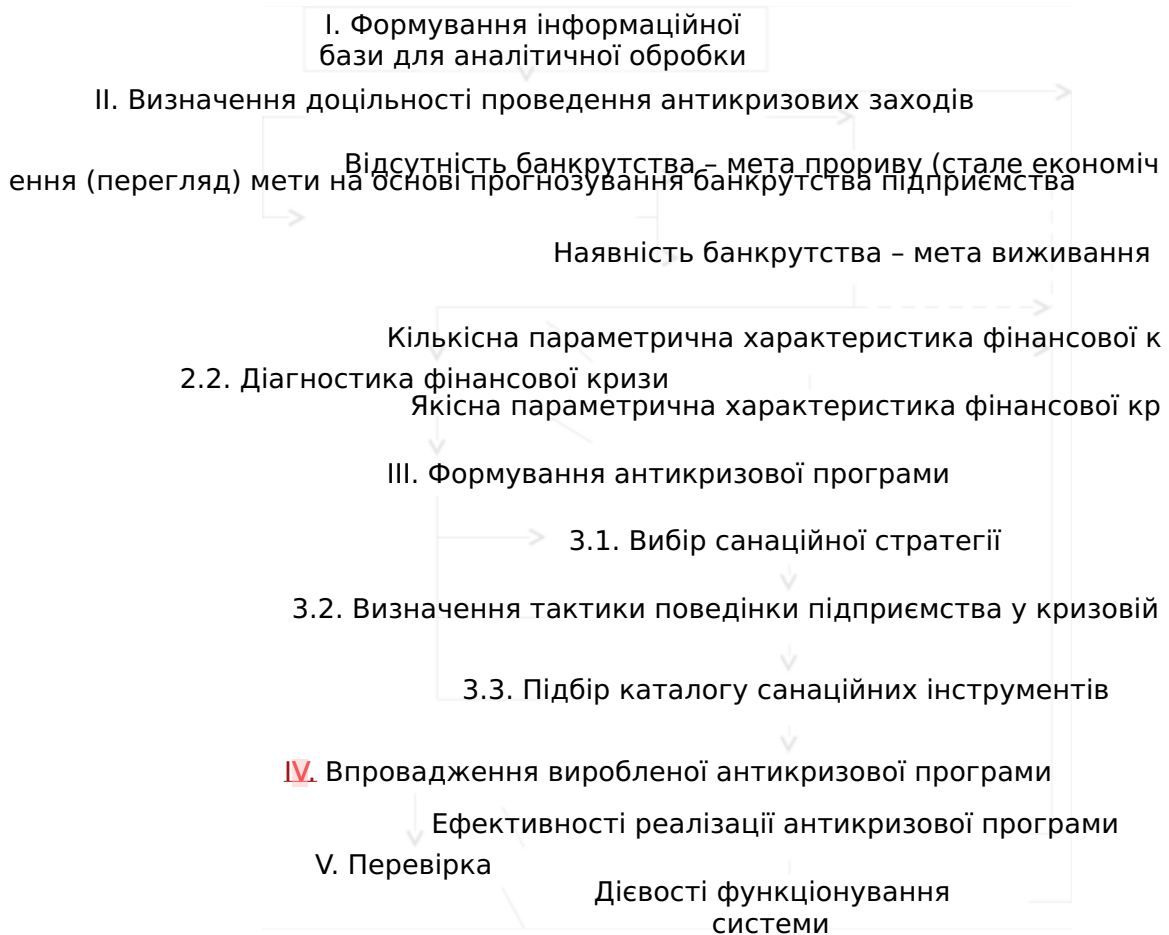


Рис. 3.1. Загальна схема функціонування системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» [37]

У другому блоці визначається доцільність проведення антикризових заходів шляхом:

1) прогнозування банкрутства підприємства на основі виведених економіко-математичних моделей щодо визначення коефіцієнта автономії. За його величиною здійснюється вибір між двома альтернативами – відсутність чи наявність банкрутства – для уточнення мети діяльності підприємства – стає економічне зростання чи виживання.

У випадку несприятливого прогнозу система раннього виявлення та подолання фінансової кризи відіграє роль інструмента антикризового управління, призначеного для вироблення санаційної програми. В умовах відсутності загрози банкрутства система використовується як профілактичний засіб з метою попередження кризових процесів;

2) діагностики фінансової кризи, а саме кількісної та якісної характеристики її параметрів. Перша з них передбачає постійне відстеження кризових проявів, що дозволяє своєчасно ідентифікувати ранні прояви кризових процесів чи їх поглиблення.

Якісна параметрична характеристика фінансової кризи передбачає визначення глибини та швидкості її розвитку.

Третій блок передбачає формування антикризової програми шляхом:

вибору санаційної стратегії в залежності від етапу життєвого циклу підприємства;

визначення тактики поведінки підприємства у кризовому становищі за двома характеристиками: глибиною фінансової кризи та обраним видом санаційної стратегії;

формування індивідуального каталогу оздоровчих заходів залежно від обраної тактики з урахуванням першопричин виникнення кризи.

Четвертий блок – це впровадження виробленої антикризової програми. Він носить переважно управлінський характер і здійснюється шляхом прийняття управлінських рішень щодо усунення (попередження) фінансової кризи на підприємстві. Для цього групою спеціалістів, що підготувала

антикризові заходи, визначаються виконавці з дотриманням принципу відповідності їх кваліфікації рівню складності та компетентності поставлених перед ними завдань; передбачаються джерела забезпечення останніх необхідними і достатніми ресурсами для їх реалізації.

До п'ятого блоку механізму впровадження системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» входить:

перевірка ефективності реалізації антикризових заходів через повернення до кількісної параметричної характеристики фінансової кризи в другому блоці з метою визначення стадій окремих кризових процесів та характеристики загального перебігу фінансової кризи;

перевірка дієвості функціонування системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи на підприємстві через повторне прогнозування банкрутства, яке передбачене у другому блоці.

За несприятливого прогнозу підприємство потребуватиме оновлення або коригування антикризової програми з урахуванням нововиявлених обставин. У разі позитивного висновку щодо фінансового стану ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» на перспективу, впровадження системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи рекомендується як профілактичний засіб.

Розглянемо більш детально перелік заходів для розробки антикризової програми в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР».

#### 1. Оперативні заходи в рамках захисної стратегії [37].

Прискорення ліквідності оборотних активів, яка виступає основою росту позитивного грошового потоку у короткостроковому періоді, досягається за рахунок: реалізації портфеля короткострокових фінансових вкладень; прискорення інкасації дебіторської заборгованості; зменшення періоду надання комерційного кредиту; підвищення розміру цінової знижки при здійсненні попередньої оплати за реалізовану продукцію; зменшення

розміру страхових запасів товарно-матеріальних цінностей; уцінки неліквідних видів запасів товарно-матеріальних цінностей до рівня ціни попиту із забезпеченням їх наступної реалізації.

Скорочення розміру короткострокових зобов'язань, що забезпечує зменшення обсягу негативного грошового потоку у короткостроковому періоді, внаслідок: пролонгації короткострокових кредитів; реструктуризації портфеля короткострокових фінансових кредитів з переводом окремих з них у довгострокові; збільшення періоду надання постачальниками комерційного кредиту; відстрочки розрахунків за окремими видами кредиторської заборгованості; зниження витрат шляхом пошуку дешевих альтернативних джерел матеріального забезпечення; скорочення чисельності працюючих; консервація об'єктів основних засобів.

## 2. Внутрішні зміни в рамках захисної стратегії [37].

До заходів реструктуризації активів входить: мобілізація прихованих резервів; операції зворотного лізингу; повна або часткова ліквідація об'єктів соціальної сфери; продаж для отримання коштів або передача частини основних засобів в погашення боргу; оптимізація структури розміщення оборотного капіталу; продаж окремих низькорентабельних структурних підрозділів, непродуктивних активів, майна, що не використовується або списаного внаслідок повної амортизації; здача в оренду основних засобів.

Перетворення у сфері виробництва та маркетингу: скорочення надлишкових одиниць обладнання, а, відповідно, і працюючих; суворий контроль за придбанням необхідних ресурсів; зниження операційних витрат; збільшення продуктивності; ліквідація простоїв; призупинення пробних проектів; скорочення чисельності робочої сили, що призводить до скорочення



витрат, отримання прибутків від зростання продуктивності праці для їх подальшого інвестування у виробництво; стабілізація заробітної плати або сповільнення темпів її зростання в порівнянні з продуктивністю праці з метою акумуляції додаткового прибутку; скорочення маркетингових витрат; аналіз ринків збуту готової продукції; перевірка порядку ціноутворення; здійснення акцій зі спеціального розпродажу; підвищення якості обслуговування клієнтів; аналіз сервісних послуг; запровадження гнучкої системи знижок, в тому числі і за прискорену оплату продукції; аналіз шляхів збуту та здійснення рекламних акцій.

До заходів фінансової реструктуризації відноситься:

а) перепланування заборгованості – пролонгація кредитів, замороження (мораторій), відстрочка, розстрочка, прощення (списання) боргів; обмін права власності на борг, анулювання, переведення частини або всієї заборгованості;

б) оптимізація цінової політики підприємства, направлена на отримання додаткового розміру операційного доходу: скорочення суми постійних витрат (включаючи скорочення управлінського персоналу, витрат на поточний ремонт); зниження рівня змінних витрат (включаючи скорочення виробничого персоналу основних та допоміжних підрозділів, підвищення продуктивності праці); здійснення ефективної податкової політики, що забезпечує мінімізацію податкових платежів по відношенню до суми доходу та прибутку підприємства; покращення механізму управління фінансовими потоками;

в) зниження інвестиційної активності підприємства шляхом: здійснення дивідендної політики, адекватної кризовому стану фінансовому стану підприємстві з метою збільшення обсягу реінвестицій чистого прибутку; скорочення програми преміальних виплат персоналу; відмова від зовнішніх соціальних програм; зменшення розміру відрахувань у резервний та страхові фонди; зниження процентної ставки.

Вирішення проблем загального менеджменту: перегляд місії та стратегічних цілей підприємства; сформулювати ключові фактори успіху та

ключові індикатори діяльності; привернути увагу персоналу до проблеми з метою упередження психологічного напруження в колективі та створення атмосфери розуміння для об'єднання зусиль ділової активності (або збереження атмосфери єдності колективу); визначити відповідальність за вжиття заходів; при необхідності залучення досвідченого фінансового менеджера; централізація управління грошовими коштами та щоденне надання інформації керівництву про стан рахунків.

**3. Стратегічна реструктуризація з метою запобігання банкрутству в рамках наступальної стратегії [37].**

Заходи, спрямовані на забезпечення довгострокового ефекту: розробка загального механізму реструктуризації; модифікація механізму управління виробничими процесами; якісна перебудова організаційної структури управління підприємством; створення механізму управління з орієнтацією на потреби ринку; внесення раціональних змін у розроблену раніше виробничу і соціальну стратегію розвитку підприємства; вироблення принципово інших підходів до випуску нових товарів, що користуються попитом у споживачів; сертифікація виробництва; впровадження новітніх технологій; придбання нового обладнання; диверсифікацію виробництва; пошук та освоєння нових ринків збуту; розробка та впровадження системи введення нових продуктів; фінансова реструктуризація, яка, в свою чергу, передбачає визначені цілі, зокрема, підтримку життєздатності підприємства у найближчому майбутньому шляхом збільшення грошового притоку та обсягу продажу.

**4. Випереджаюча реструктуризація з метою запобігання банкрутству в рамках наступальної стратегії [37].**

Санаційний інструментарій випереджаючої реструктуризації ділиться на дві групи:

Фінансові заходи по мінімізації потенційної загрози банкрутства: фінансування активів за рахунок зобов'язань, що мають адекватні строки платежу; уникнення значних боргових зобов'язань; відмова від збиткових

підрозділів чи обладнання; управління активами з досягненням максимального прибутку при мінімальному ризику; розподіл у часі та продовження строків погашення боргових зобов'язань; отримання нових позик, кредитів або гарантій на умовах довгострокового використання; проведення прискореної амортизації за окремими об'єктами активної частини основних фондів з метою забезпечення новітнього рівня виробничо-технічної бази; зниження дивідендних виплат; здійснення інвестицій з метою модернізації виробництва; інвестування переважно у багатоцільові, а не спеціалізовані активи, так як з ними пов'язано менше ризику; наявність різних варіантів проектів, які суттєво впливають на діяльність підприємства; перегляд механізму ціноутворення; інвестиції: залучення коштів інвесторів на умовах дольової участі у статутному капіталі для модернізації, реконструкції виробничої техніко-технологічної бази, придбання інвестором частини майна, акцій.

Нефінансові заходи: постійний моніторинг за зовнішнім та внутрішнім середовищем; забезпечення гнучкості структури управління; створення нових організаційних форм (стратегічних альянсів, корпорацій, дочірніх підприємств); просторова диференціація, тобто розвиток нових внутрішніх і зовнішніх ринків; продуктова диференціація, тобто розвиток нових продуктів, модифікація старих продуктів; диверсифікація діяльності; впровадження виробничого обладнання, яке мінімально піддається впливу циклічності бізнесу і яке випускає продукцію, що має стабільний попит; удосконалення аналізу фінансово-господарської діяльності; розробка та реалізація спеціальних програм по раціоналізації витрат; зменшення частки довгострокових, з фіксованими платежами контрактів з покупцями та замість цього включення у контракти статей, що регулюють проблеми інфляції, умови розрахунку, зміни вартості енерговитрат чи інших ресурсів; розробити та впровадити систему маркетингового планування; удосконалення системи продажу продукції підприємства розширення та удосконалення маркетингової роботи; уникнення ринків, що знаходяться у стані спаду, або

ринків з високим рівнем конкуренції; пошук нових ринків і нових партнерів; розширення асортименту та підвищення якості продукції; удосконалення системи оплати праці з метою підвищення мотивації робітників; розробити та впровадити систему постійного підвищення кваліфікації управлінського персоналу; підвищення продуктивності праці; підвищення ефективності системи мотивації в залежності від отримуваного прибутку; застосування гнучкої системи преміювання для продавців; підвищення ефективності роботи з громадськістю; форсування перспективних проектів; гнучка реакція на зміни техніки та технології; вивчення існуючих прогресивних технологій; розробка та впровадження системи забезпечення якості продукції; придбання знань у сфері антикризового управління або залучення консультантів.

5. Корпоративна реструктуризація з метою запобігання банкрутству при поєднанні елементів наступальної та захисної стратегії [37].

Корпоративна реструктуризація поєднує два блоки тактичних заходів:

У рамках наступальної стратегії передбачається: злиття, приєднання, приватизація, створення спільного підприємства, перетворення, технологічна участь з метою підвищення якості продукції, перепрофілювання виробництва, введення інвестора на правах нового власника після погашення ним боргу (частини боргу) боржника, переведення на нього боргу (частини боргу) з визначенням його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань, розробка та впровадження системи постійного моніторингу ринку продуктів (товарів, послуг) підприємства, маркетингові угоди.

У рамках захисної стратегії здійснюється: поділ, виділення, передача майна або підприємства в оренду, ліквідація (продаж) окремих підрозділів; скорочення ринків збуту, тобто визначення нерентабельних ринків і вихід з них; скорочення пропозиції, тобто скорочення асортименту продукції, сфер діяльності, структурних одиниць; посилення виконавчої дисципліни.

6. Революційна реструктуризація з метою запобігання банкрутству при поєднанні елементів наступальної та захисної стратегії [37].

Наступальні та захисні заходи революційної реструктуризації: реорганізація засновницьких відносин; зміна форми власності шляхом реорганізації через приватизацію, поділ, виділення самостійної перспективної структури; інтеграція капіталу за рахунок злиття з іншими підприємствами; відкриття нової ринкової ніші; введення інвестора до складу власників шляхом обміну пакету акцій на інвестиції; реінжиніринг процесів; розробка та впровадження принципово нових моделей управління та прийняття рішень; ліквідація нерентабельних та неплатоспроможних внутрішніх структур підприємства; зменшення постійних витрат, зокрема, скорочення рівнів управління складних управлінських структур; продаж активів підприємства; робота з людським фактором: зміна менталітету всього персоналу; моніторинг за витратами.

За змістом механізм впровадження системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи є комплексом організаційних, інформаційних, методичних та управлінських процедур, призначених для розробки дієвої антикризової програми, що відповідає інтересам як самого підприємства, так і безпосереднього оточення. Слід підкреслити тісний взаємозв'язок між блоками механізму впровадження системи: кожен наступний є логічним продовженням у дослідженнях попереднього. В результаті досягається найбільш цілісне вивчення кризової ситуації та особливостей реагування на неї. Гнучкість системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи доводить високий рівень її адаптивності, а циклічний характер робить процес її функціонування мобільним і безперервним.

Наступним етапом дослідження в дипломній магістерській роботі стане дослідження впливу фактору ризику на різних етапах життєвого циклу ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР».

### 3.3. Обґрунтування процесу управління ризиком із врахуванням етапу життєвого циклу в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР»

В процесі функціонування підприємств є критичні періоди, що виникають через певні проміжки часу – цикли. Знання фази життєвого циклу дає ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» цілий масив корисної інформації – типові проблеми, типові ризики, заходи по недопущенню та нейтралізації криз, інструменти оптимізації діяльності тощо, що може сприяти його розвитку та попереджати кризові явища і можливе банкрутство. Знання етапів життєвого циклу дозволяє з високою вірогідністю прогнозувати розвиток ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР», а також визначати критичні точки розвитку, в яких зростає рівень ризику.

В процесі своєї діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» зустрічається з великим різноманіттям ризиків – економічних, фінансових, політичних тощо, що загрожують його нормальній діяльності і можуть привести до виникнення кризи і, навіть, банкрутства [11]. Ризиків багато, і немає необхідності їх всі контролювати, оскільки це потребує значних зусиль, та й врахувати всі ризики неможливо. Отже, необхідно виділити групу ризиків, актуальних для ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» і вести їх посилений моніторинг. Таким чином, ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР», виходячи із особливостей своєї діяльності, має визначати групу «критичних ризиків».

Критичні ризики – ризики, що, як правило, призводять до появи глибокої кризи в діяльності суб'єкту підприємництва, в результаті чого він стає нездатним вести повноцінну фінансово-економічну діяльність [8].

Кожна стадія життєвого циклу має свій набір типових критичних ризиків. Правильно визначивши на якому етапі свого розвитку знаходиться ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР», можна відразу ж виділити цілий комплекс критичних ризиків, що найбільш часто зустрічаються на даній стадії життєвого циклу. Це дуже важливо, оскільки невірне визначення кризового

поля веде до невірних висновків і дій, що призведе до незахищеності ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» з можливістю його подальшого банкрутства. Отже, кожна зі стадій життєвого циклу підприємства володіє своїми особливостями, які, в свою чергу визначають, найбільш вразливі місця в діяльності підприємства.

На стадіях народження ідеї та старту ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» необхідно знайти кошти для проведення необхідних досліджень та розробок, фінансування витрат пов'язаних з орендою або придбанням офісних та виробничих приміщень, обладнання тощо. Відповідно фінансові установи не бажають кредитувати нові підприємства без відповідних гарантій. Важливе значення має обіговий капітал, тому що стартовий капітал витрачається на придбання основних фондів, які ще не приносять прибутку. Нове підприємство може опинитися у ситуації, коли воно не отримує кредитів від постачальників, але в той же час вимушено надавати кредити власним клієнтам з метою завоювання ринку. Останньою проблемою є відсутність необхідного досвіду у керівників починаючого підприємства.

На етапі зростання відбувається збільшення випуску продукції, яке потребує додаткового основного капіталу, особливо якщо ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» змушено брати довгострокові кредити для того, щоб витримати конкуренцію на різних ринках. Існує ризик занадто швидкого розширення, що може призвести до перевиробництва. Тобто залишається необхідність у зовнішній консультаційній підтримці, як і на етапі створення підприємства.

На стадії стабілізації підприємство має власну ринкову нішу, фінансовий стан стабільний. Схема розвитку підприємства показує, що на цій стадії у ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» є два можливих варіанту розвитку. Або поставити мету – утримання досягнутих позицій (і відповідно підприємство залишається на стадії стабілізації), або розпочинати розглядати шляхи для подальшої експансії (відповідно підприємство опиняється на етапі зростання). Підприємство, яке знаходиться на етапі стабілізації, може здійснювати оновлення основних фондів, проводити додаткові дослідження і

розробки, тобто нести ті самі витрати, що і на етапі становлення та розвитку. Але фінансові потреби вже мають більш індивідуальний характер. Основну увагу потрібно приділити контролю за грошовими потоками. Може виникнути потреба у використанні фінансових інструментів для зниження рівня ризиків. Якщо ж буде обрано варіант подальшого розвитку у вигляді експансії, то для розширення і подальшого розвитку ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» необхідні нові основні фонди, для закупівлі яких залучаються додаткові фінансові ресурси. Нові кредити створюють додаткове навантаження на підприємство і, у разі невдалого розширення, фірма може зіткнутися з фінансовими проблемами. У разі вдалого розвитку подій ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» не повинно допускати дуже швидкого розширення, щоб уникнути перевиробництва.

Наступним етапом життєвого циклу підприємства є спад. Для нього характерні зменшення попиту, падіння обсягу продаж, доходів. Грошові потоки стають негативними. Виникає нагальна необхідність у пошуку нових можливостей, сфер для бізнесу, скорочення витрат, при одночасному намаганні зберегти мінімально необхідний рівень доходів. Якщо ж заходи на стадії спаду зазнали невдачі, підприємство змушене ліквідуватись або, принаймні, змінити власника.

Функціональна структура ризик-менеджменту визначає алгоритм процесу управління ризиком, що являє собою визначену послідовність дій.

Розглянемо в загальному вигляді алгоритм управління ризиком у системі управління ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» за такими етапами [7-9, 11].

1. Створюється список потенційно можливих небажаних фінальних подій, до яких може привести реалізація визначеного рішення (планованого рішення) на даному підприємстві. Для отриманого списку формується набір кількісних і якісних характеристик ланцюжків небажаного розвитку подій, на основі яких обираються показники ризику.

2. Ідентифікуються варіанти вихідних ситуацій, визначаються фактори ризику і комбінації факторів ризику (профіль ризику), імовірність



впливу яких приймається в розрахунок при подальшому аналізі, описується можливість прояву факторів. Таким чином, вибирається математична модель невизначеності ситуації ухвалення рішення.

3. На основі раніше обраних кількісних і якісних характеристик ланцюжків небажаного розвитку подій обираються показники ризику.

4. Для кожної вихідної ситуації визначаються ланцюжки небажаного розвитку подій, що можуть бути наслідком даної вихідної ситуації або прояву деякого фактора ризику, а потім будується модель, оцінюються й інтерпретуються отримані значення обраних показників ризику планованого рішення.

5. Здійснюється вибір методів управління ризиками, пошук адекватних заходів для усунення їхнього впливу.

6. Проводиться повторний аналіз планованого рішення з урахуванням зниження впливу ризику в результаті використання програми попереджуючих заходів. Програма може переглядатися доти, доки не буде забезпечений прийнятний рівень ризику.

7. Результат розробки керуючих впливів – сукупності заходів, спрямованих на зниження і попередження негативного впливу ризиків, оформляється у вигляді протоколу ризику, у якому описується фінальний вплив ризику і вся супутня інформація, розглянута у ході аналітичної роботи.

8. Протокол ризику заноситься до архіву протоколів ризику і передається керівництву підприємства на затвердження.

Роботи першого і другого етапів зв'язані з поглибленим вивченням планованого рішення, інформації про стан ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» і навколишнього економічного середовища. Результатом робіт третього і четвертого етапів повинні стати конкретні судження про найбільш ризиковані моменти планованого рішення і загальна характеристика зміни стану ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» у випадку ухвалення планованого рішення.

Управління ризиком повинно бути підкріплено відповідними регламентами й організаційно-розпорядницькими документами, що

визначають для ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» правила і періодичність проведення аналізу, оцінки ризику, способів фіксації, збереження і повторного використання результатів моніторингу, оцінки ризику, порядок представлення керівництву рекомендацій зі зниження негативного впливу ризиків і контролю їхнього виконання.

Доступність і забезпечення підсистеми ризик-менеджменту необхідними відомостями і даними повинні підтримуватися підсистемою інформаційного адміністрування ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР». Необхідний і достатній рівень методичного, технологічного й інструментального забезпечення організується роботою групи перспективного розвитку системи ризик-менеджменту, що, виявляючи і прогнозуючи потреби, замовляє або самостійно розробляє методики, моделі, програмно-алгоритмічні й інформаційні засоби.

Основна керуюча ланка організаційної структури ризик-менеджменту здійснює планування, організацію і координацію всієї роботи. У цілому до задач організаційної групи підсистеми ризику-менеджменту ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» можна віднести наступні: підтримка взаємозв'язку з керівництвом підприємства й інших підсистем управління підприємства; визначення періодичності проведення робіт з контролю ризику функціонування підприємства; визначення складу робіт з контролю і управління ризиками; визначення моменту початку робіт з оцінки ризику спробного рішення; організація взаємодії виконавчих і інформаційних груп.

Керівництву ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» належить ключова роль у рішенні проблем управління ризиком, тому що воно затверджує програми заходів щодо зниження негативного впливу ризиків, приймає рішення про початок їхньої реалізації в критичних ситуаціях, приймає запропоновані рішення разом із програмами мінімізації впливу ризиків, якщо вважає їх обґрунтованими.

Безпосередня реалізація заходів щодо управління ризиками може суперечити діяльності основних виробничих і управлінських підрозділів

ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР», тому що вимагає витрат, що не приносять швидких доходів. Зниження негативних наслідків впливу ризику вимагає досить високих витрат на дослідження ризику і вживання превентивних заходів захисту від ризику, тобто на організацію системи ризику-менеджменту на підприємстві.

Управління ризиками повинно здійснюватися вищим керівництвом ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР». Організація окремого підрозділу з управління ризиками в більшості випадків доцільна на етапі розвитку і стабілізації діяльності підприємства.

Моніторинг є невід'ємною частиною системи управління ризиком. Моніторинг є складовою частиною систем забезпечення безпечного функціонування будь-яких організацій, структур, схем, підприємств, організацій. Так, у світовій економіці система моніторингу будується на щоденних, щотижневих повідомленнях про вартість, індекси акцій компаній, курсах валют, обсягах продажів тощо.

Під моніторингом ризику розуміється процес регулярного одержання і первинної обробки інформації про параметри стану системи управління ризиком, зміна яких впливає на ефективність функціонування системи ризик-менеджменту і ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» в цілому.

Для досягнення мети моніторингу в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» необхідно послідовно вирішити наступні задачі [7].

1. Провести аналіз реалізації програм управління ризиком, реалізованих відповідно до задач управління ризиком.
2. Визначити необхідний склад і обсяг інформації про контрольовані параметри програм.
3. Розробити методики контролю параметрів, що спостерігаються, і стратегію моніторингу параметрів, що полягає у формуванні оптимального за заданими критеріями плану оцінювання й аналізу програм.

4. Провести збір статистичної й експертної інформації про параметри, що визначають ефективність функціонування системи управління ризиком.

5. Оцінити і проаналізувати поточний стан системи управління ризиком на підставі отриманої інформації і спрогнозувати її зміну в планованому періоді з урахуванням результатів контролю, статистичної й експертної інформації.

6. Розробити заходи щодо забезпечення необхідного стану системи управління ризиком.

7. Уточнити моделі розвитку подій, перелік параметрів, що піддаються впливу, вимоги до функціонування системи управління ризиком.

Відповідно до перерахованих задач формування системи моніторингу програм управління ризиком в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» рекомендовано здійснювати в кілька етапів.

Спочатку визначаються показники, за якими буде проводитися оцінка реалізації програм управління ризиком. Існує декілька груп показників, за якими фіксується стан системи, організації. Це показники: ефективності, використання людських ресурсів, стану зовнішнього середовища, стану внутрішньоорганізаційних процесів. Вибір показників для стратегічного контролю є задачею стратегічного значення, тому що від цього буде залежати оцінка успішності виконання програм управління ризиком.

Наступним етапом формування системи моніторингу управління ризиком є створення системи виміру і відстеження стану параметрів контролю. Розробка методик і вибір методу контролю повинні бути засновані на знаннях про умови функціонування системи управління ризиком. Існують можливі підходи до побудови систем виміру і відстеження: система контролю на основі показників функціонування підприємства (вимірюються ціни на продукцію, прибуток на інвестований капітал); вимір і відстеження стану виходу різних підрозділів організації (структурним одиницям встановлюються цілі, потім оцінюється їх виконання); бюрократичний підхід

до контролю (досконально уточнюється те, як треба працювати, які виконувати дії); встановлення норм відносин і системи цінностей в організації (контроль перетворюється в самоконтроль).

На наступному етапі моніторингу програм управління ризиком здійснюється порівняння реального стану параметрів контролю з їхнім бажаним станом.

Заключний етап моніторингу пов'язаний із оцінкою результатів порівняння й ухваленням рішення по коригуванню. Це коректування може стосуватися як засобів досягнення цілей, так і самих цілей.

Алгоритм управління ризиками в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» відображено на рис. 3.2.

Рис. 3.2. Алгоритм управління ризиками в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР»  
[складено за 41, 62, 69, 95]

Таким чином, проведення моніторингу програм управління ризиком має дуже велике значення для ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР». Неправильно організована робота з контролю може створювати труднощі в роботі ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР».

Щоб система моніторингу програм управління ризиком ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» була ефективною, вона повинна: бути орієнтованою на

виконання встановленої мети; бути орієнтованою на результати; бути своєчасною та гнучкою; не повинна погіршувати економічних показників - діяльності витратами на проведення моніторингу.

На наступному етапі виконання дипломної магістерської роботи доцільно зробити загальні висновки за результатами виконаних робіт.

## ВИСНОВКИ

За підсумками виконання завдань дипломної магістерської роботи доцільно запропонувати такі висновки.

1. Підприємство проходить такі основні етапи свого розвитку, як створення, ріст, стабільність і занепад. У період занепаду підприємство може змінити напрям своєї діяльності і знову вийти на новий цикл. Для кожного етапу характерними є різні підходи щодо управління ресурсами підприємства, а також по-різному сприймають це підприємство споживачі, постачальники, кредитори. Поняття життєвий цикл організації слід відрізнити від поняття загальної тривалості життя організації. Отже, життєвий цикл організації це сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції організації, після якого його цінності і напрями діяльності можуть принципово змінюватися. Тому життєдіяльність організації від моменту створення і до ліквідації може бути циклічним спіралеподібним процесом.

2. Незаперечним є той факт, що загальна тривалість життя організації може включати кілька життєвих циклів організації. Тривалість життєвого циклу підприємства залежить від ефективності управління на цьому підприємстві, а також від правових, економічних, природно-кліматичних чинників. У свою чергу, стадії життєвих циклів організації – це проміжки часу, протягом яких діяльність організації характеризується відносною стабільністю таких параметрів, як напрям та інтенсивність розвитку;

стратегічні та тактичні цілі; способи і особливості формування ресурсного потенціалу; конфігурація організаційного механізму. Модель життєвого циклу організації може служити важливим і ефективним інструментом її діагностики як сприяючи усуненню поточних труднощів, так і дозволяючи підприємству вчасно здійснювати стратегічні перетворення для забезпечення циклічності і, у кінцевому рахунку, “нескінченності” їхнього розвитку.

3. Передумови виникнення криз доцільно розподіляти за трьома групами:

дефолтні процеси: неплатоспроможність; розструктурування капіталу; відсутність страхових фондів; незадовільна робота з дебіторами; надання незабезпечених товарних кредитів; великі капіталовкладення на тривалий термін; багато низьколіквідних оборотних активів; зниження кредитоспроможності; значна кредиторська заборгованість;

збитковість виробництва: неефективне співвідношення цін та собівартості; невиправдане завищення цін; ризиковані великі проекти; зростання собівартості при наявності стабільних цін; зменшення виручки від реалізації продукції; збитковість окремих структурних підрозділів; придбання збиткових підприємств; значні запаси продукції на складі; високі витрати на персонал; високі процентні ставки; неефективна маркетингова політика;

стратегічна неспроможність: низький рівень менеджменту; помилковий вибір місця розташування підприємства; неефективна політика збуту та асортиментна політика; недосконале планування та прогнозування; помилкова політика диверсифікації виробництва; дефіцити в організаційній структурі; відсутність виробничої програми; зайві виробничі потужності; відсутність або недієздатність системи контролінгу.

4. Метою діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» є отримання прибутку від виробничої і торговельно-посередницької діяльності в порядку і на умовах, визначених чинним законодавством України, Статутом в інтересах учасників і працівників Товариства. Основними видами діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» є: надання в оренду й експлуатацію власного чи



орендованого нерухомого майна; виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування; роздрібна не спеціалізована оптова торгівля.

За результатами проведеного SWOT-аналізу, товариство знаходиться в полі СiМ – це означає, що ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» максимально повинно використати всі свої сильні сторони для пом'якшення (усунення) загроз.

Основними стратегічними орієнтирами для менеджерів ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» на даному етапі розвитку, відповідно до результатів SWOT-аналізу, має стати вихід на нові ринки збуту, розробка дієвої кадрової політики, що дозволить знизити плинність кадрів, удосконалення фінансового менеджменту, що призведе до збільшення обігового капіталу, а також пошуку нових систем співпраці із замовниками (наприклад, на основі передплати).

У ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» протягом аналізованих років сформувався досить великий колектив у кількості 60-70 чоловік. Ця кількість включає в себе 3 керівників, трохи більше 10 спеціалістів, 1-3 технічних службовців та решта осіб – виробничий персонал.

За віком працівники, як управлінського, так і виробничого складу, переважно входять до категорії 29-40 років. При цьому більшість персоналу вже має стаж 10-20 років. За статтю, на підприємстві, кількість чоловіків за період коливалась в межах 36-43, жінок – 25-28.

Освітній рівень персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» є високим і має наступну характеристику: один із працівників управлінського складу має базову вищу освіту, усі інші управлінці – повну вищу освіту; щодо виробничого персоналу, то в середньому за три роки 4-7% з них мають спеціальну професійну підготовку, 10-14% мають неповну вищу освіту, близько 30% – базову вищу та 30% – повну вищу освіту.

За три роки на підприємстві було прийнято на роботу 3 особи, звільнено за власним бажанням та за скороченням штату - 11 працівників.

За якісною характеристикою освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» простежується відповідність займаної посади працівників їх спеціальності.

**5. !!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!**

6. Використаний метод ідентифікування стадії життєвого циклу ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР», що ґрунтується на врахуванні ключових показників фінансового стану, передбачає розрахунок часткових показників та подальше їх групування у загальний інтегральний показник визначення стадії життєвого циклу, дає змогу зовнішнім та внутрішнім зацікавленим групам не лише виявити підприємство на кривій життєвого циклу, але й детально проаналізувати причини зарахування його до тієї чи іншої стадії.

Загальний інтегральний показник ідентифікації життєвого циклу ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» складає 10,59, що більше за 1, отже підприємство перебуває на стадії зрілості.

На етапі зрілості обсяги реалізації продукції стабілізуються на такому рівні, який забезпечує, найвищий рівень прибутковості (порівняно з попередніми етапами життєвого циклу підприємства). Тому головна відмінність цього етапу життєвого циклу від усіх інших полягає в тому, що підприємства прагнуть до продовження тривалості цього етапу на якнайдовший період часу.

Етап зрілості характеризується максимальним обсягом виробництва і реалізації, підприємствопотрапляє в умови, коли його основні параметри починають втрачати перспективи подальшого покращення. Для зниження витрат і максимізації прибутку підприємство прагне до вдосконалення менеджменту і технології виробництва, підвищення її ефективності. Етап зрілості визначає період найбільшого обсягу попиту на товари, вдосконалення якісних характеристик продукції і послуг. Основний обсяг інвестицій спрямовується на модернізацію обладнання і технічне переозброєння виробництва.

З метою підвищення ефективності функціонування ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» доцільно запропонувати такі пропозиції.

1. Удосконалення процесу формування стратегії ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» із врахуванням етапу життєвого циклу підприємства

Розглянемо більш детально рекомендовані для ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» етапи розробки стратегії:

Уточнення місії підприємства.

Оцінка поточної обстановки функціонування підприємства. Оцінка його слабих та сильних сторін; його конкурентоспроможність. Вибір найбільш вірогідних напрямків розвитку підприємства.

Визначення цілей та ключових проблем підприємства для досягнення необхідної цілі.

Розробка альтернативних варіантів розвитку підприємства.

Оцінка та вибір стратегії розвитку підприємства.

Складання програми дій. Розрахунок обсягів господарсько-фінансової діяльності.

Моніторинг реалізації стратегії та, при необхідності, її коректування.

Процес реалізації стратегії в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР» може бути поділено на два великих етапи:

процес стратегічного планування – розробка набору статей, починаючи від базової стратегії підприємства та закінчуючи функціональними стратегіями та окремими проектами;

процес стратегічного управління – реалізація визначеної стратегії у часі, переформулювання стратегії на підставі нових обставин.

2. Впровадження системи раннього виявлення фінансової кризи в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР»

***Підпорядковуючи механізм впровадження системи, в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР», вирішенню її задач, виділимо п'ять функціональних блоків роботи: три аналітичні (II, III, V) і два логічно-практичні (I та IV).***

Перелік заходів для розробки антикризової програми в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР».

Оперативні заходи в рамках захисної стратегії

Внутрішні зміни в рамках захисної стратегії [37].

Стратегічна реструктуризація з метою запобігання банкрутству в рамках наступальної стратегії.

Випереджаюча реструктуризація з метою запобігання банкрутству в рамках наступальної стратегії.

Корпоративна реструктуризація з метою запобігання банкрутству при поєднанні елементів наступальної та захисної стратегії.

Революційна реструктуризація з метою запобігання банкрутству при поєднанні елементів наступальної та захисної стратегії.

3. Обґрунтування процесу управління ризиком із врахуванням етапу життєвого циклу в ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР»

Алгоритм управління ризиком у системі управління ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР»:

Створюється список потенційно можливих небажаних фінальних подій, до яких може привести реалізація визначеного рішення (планованого рішення) на даному підприємстві.

Ідентифікуються варіанти вихідних ситуацій, визначаються фактори ризику і комбінації факторів ризику (профіль ризику), імовірність впливу яких приймається в розрахунок при подальшому аналізі, описується можливість прояву факторів.

На основі раніше обраних кількісних і якісних характеристик ланцюжків небажаного розвитку подій обираються показники ризику.

Для кожної вихідної ситуації визначаються ланцюжки небажаного розвитку подій, що можуть бути наслідком даної вихідної ситуації або прояву деякого фактора ризику, а потім будується модель, оцінюються й інтерпретуються отримані значення обраних показників ризику планованого рішення.

Здійснюється вибір методів управління ризиками, пошук адекватних заходів для усунення їхнього впливу.

Проводиться повторний аналіз планованого рішення з урахуванням зниження впливу ризику в результаті використання програми попереджуючих заходів.

Результат розробки керуючих впливів – сукупності заходів, спрямованих на зниження і попередження негативного впливу ризиків, оформляється у вигляді протоколу ризику, у якому описується фінальний вплив ризику і вся супутня інформація, розглянута у ході аналітичної роботи.

Протокол ризику заноситься до архіву протоколів ризику і передається керівництву підприємства на затвердження.

Розроблені пропозиції суттєво удосконалять діяльність ТОВ «КОМПАНІЯ ІТЕР».

## Схожість

Схожість по Бібліотеці акаунту

75

1	Студентська робота	ID файлу: 7960097	Institution: Poltava university of economics and trade	38 Джерело	0.42%
2	Студентська робота	ID файлу: 7839014	Institution: Poltava university of economics and trade	4 Джерело	0.37%
3	Студентська робота	ID файлу: 7930814	Institution: Poltava university of economics and trade		0.28%
4	Студентська робота	ID файлу: 7837114	Institution: Poltava university of economics and trade		0.14%
5	Студентська робота	ID файлу: 9760854	Institution: Poltava university of economics and trade	27 Джерело	0.13%
6	Студентська робота	ID файлу: 9441478	Institution: Poltava university of economics and trade	2 Джерело	0.13%
7	Студентська робота	ID файлу: 8065924	Institution: Poltava university of economics and trade		0.07%
8	Студентська робота	ID файлу: 7863712	Institution: Poltava university of economics and trade		0.06%