

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073«Менеджмент»  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

на тему: «Впровадження програми стратегічного розвитку підприємства з урахуванням концепції життєвого циклу»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МН-2-3М

Стойко Юрій Русланович

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник Стахурська Світлана Антонівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2024 р.

## НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

### ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
«30» серпня 2024 року

### З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

\_\_\_\_\_ Стойко Юрія Руслановича \_\_\_\_\_

1. Тема роботи «Впровадження програми стратегічного розвитку підприємства з урахуванням концепції життєвого циклу»

керівник роботи Стахурська Світлана Антонівна

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 671-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 25 листопада 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі й нормативні документи, статистичні й аналітичні матеріали з обраної теми, фінансова та звітна документація, а також внутрішні аналітичні дані ТОВ «Тульчинм'ясо».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методичні засади стратегічного розвитку підприємства з урахуванням концепції життєвого циклу

Розділ 2. Дослідження стратегічного розвитку з урахуванням динаміки життєвого циклу ТОВ «Тульчинм'ясо»

Розділ 3. Розроблення та впровадження програми стратегічного розвитку ТОВ «Тульчинм'ясо» з урахуванням концепції життєвого циклу

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 5 рисунках та 23 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	06.09.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	13.09.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	20.09.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.09.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.10.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.10.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.11.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.11.2024 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	13.11.2024 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.11.2024 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	25.11.2024 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Юрій СТОЙКО

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Світлана СТАХУРСЬКА

(ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто теоретико-методичні засади стратегічного розвитку підприємства з урахуванням концепції життєвого циклу. Визначено сутність стратегічного розвитку, досліджено концепцію життєвого циклу підприємства та основні підходи до формування програм розвитку відповідно до динаміки життєвих етапів підприємства.

Здійснено аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Тульчинм'ясо», зокрема його стратегічної позиції, та вивчено взаємозв'язок етапів життєвого циклу підприємства з його стратегічними цілями.

Розроблена та запропонована до впровадження програма стратегічного розвитку для ТОВ «Тульчинм'ясо» на основі концепції життєвого циклу. Запропоновано організаційно-управлінський алгоритм для ефективного впровадження програми, яка може сприяти стійкому зростанню підприємства на зовнішніх ринках.

Випускна робота викладена на 78 сторінках (без урахування додатків), містить 5 рисунків, 23 таблиць, 5 додатків.

Ключові слова: стратегічний розвиток, життєвий цикл підприємства, програма розвитку, фінансово-економічний аналіз, управлінські стратегії.

## ANNOTATION

The thesis examines the theoretical and methodological principles of strategic development of an enterprise, taking into account the concept of the life cycle. The essence of strategic development is determined, the concept of the life cycle of an enterprise is studied, and the main approaches to the formation of development programs in accordance with the dynamics of the life stages of the enterprise are studied.

The financial and economic activities of Tulchynmyaso LLC, in particular its strategic position, are analyzed, and the relationship between the stages of the enterprise's life cycle and its strategic goals is studied.

A strategic development program for Tulchynmyaso LLC based on the concept of the life cycle is developed and proposed for implementation. An organizational and management algorithm is proposed for the effective implementation of the program, which can contribute to the sustainable growth of the enterprise in foreign markets.

The thesis is set out on 78 pages (excluding appendices), contains 5 figures, 23 tables, and 5 appendices.

Keywords: strategic development, enterprise life cycle, development program, financial and economic analysis, management strategies.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	9
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ КОНЦЕПЦІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ</b> .....	12
1.1. Стратегічний розвиток підприємства: сутнісні характеристики та оцінка .....	12
1.2. Концепція життєвого циклу підприємства та спрямування розвитку .....	12
1.3. Теоретичні підходи до формування та впровадження програми стратегічного розвитку підприємства з орієнтацією на динаміку його життєвого циклу .....	30
Висновки до Розділу 1 .....	35
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ З УРАХУВАННЯМ ДИНАМІКИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТОВ «ТУЛЬЧИНМ'ЯСО»</b> .....	37
2.1. Діагностика стану підприємства та його стратегічної позиції .....	37
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання та інших чинників розвитку.....	37
2.3. Дослідження взаємозв'язку стратегічного розвитку діяльності підприємства з етапами його життєвого циклу.....	53
Висновки до Розділу 2 .....	61
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ТУЛЬЧИНМ'ЯСО» З УРАХУВАННЯМ КОНЦЕПЦІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ</b> .....	63
3.1. Розроблення програми стратегічного розвитку підприємства з урахуванням концепції життєвого циклу.....	63
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження програми стратегічного розвитку з урахуванням концепції життєвого циклу на підприємстві .....	63
3.3. Організаційно-управлінський алгоритм впровадження програми стратегічного розвитку з урахуванням концепції життєвого циклу на підприємстві.....	66
Висновки до Розділу 3 .....	70
<b>ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	75
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	78
<b>ДОДАТКИ</b> .....	83

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* У сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства стикаються з численними викликами, які потребують ефективних рішень для забезпечення їх сталого розвитку та конкурентоспроможності. Впровадження програми стратегічного розвитку є ключовим елементом, що дозволяє організаціям не лише адаптуватися до змін, але й проактивно формувати своє місце на ринку. Концепція життєвого циклу підприємства надає цінні інструменти для аналізу і планування етапів його розвитку, починаючи від заснування до етапу зрілості та можливого занепаду. Включення цієї концепції в стратегію підприємства дозволяє системно підходити до управління ресурсами, ризиками та інноваціями, а також забезпечує оптимізацію процесів, які сприяють максимізації прибутковості і підвищенню ефективності.

У цьому контексті важливим є дослідження впливу концепції життєвого циклу на формування стратегії розвитку підприємства. Це дозволить виявити ключові аспекти, які необхідно враховувати при розробленні та реалізації стратегічних ініціатив, а також сприятиме забезпеченню стабільності та адаптивності підприємства в умовах сучасного ринку. Окрім того, впровадження програми стратегічного розвитку, з урахуванням концепції життєвого циклу, відкриває нові перспективи для інноваційної діяльності, покращення управлінських практик та зміцнення позицій підприємства в конкурентному середовищі.

Проблеми стратегічного розвитку підприємства з урахуванням концепції життєвого циклу розглядали у своїх працях С. Васи́лига [5], Т. Власенко [8], Л. Мельник [27], Ю. Усик [26], О. Талавиря [40] та ін. Проте, соціально-економічні виклики сучасності вимагають постійного оновлення інформації та розвідок щодо розвитку підприємства на кожному етапі його життєвого циклу, а також гнучкої адаптації до змінних умов ринку, інноваційних тенденцій та нових соціально-економічних викликів. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції підприємства мають активно інтегрувати нові стратегії розвитку, орієнтовані на сталий розвиток, інноваційність та гнучкість.

*Метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження та аналіз впровадження програми стратегічного розвитку підприємства з урахуванням концепції життєвого циклу.*

*Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наступні завдання:*

- висвітлити сутнісні характеристики та оцінку стратегічного розвитку підприємства;*
- розглянути концепцію життєвого циклу підприємства та спрямування розвитку;*
- ознайомитися із теоретичними підходами до формування та впровадження програми стратегічного розвитку підприємства з орієнтацією на динаміку його життєвого циклу;*
- провести діагностику стану підприємства та його стратегічної позиції;*
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність суб'єкта господарювання та інших чинників розвитку;*
- дослідити взаємозв'язок стратегічного розвитку діяльності підприємства з етапами його життєвого циклу;*
- розробити програму стратегічного розвитку підприємства з урахуванням концепції життєвого циклу;*
- обґрунтувати доцільність впровадження програми стратегічного розвитку з урахуванням концепції життєвого циклу на підприємстві;*
- надати організаційно-управлінський алгоритм впровадження програми стратегічного розвитку з урахуванням концепції життєвого циклу на підприємстві.*

*Об'єктом дослідження є стратегічний розвиток підприємства, що реалізує програми управління, які ґрунтуються на концепції життєвого циклу.*

*Предметом дослідження є практичні та теоретичні основи впровадження стратегічного розвитку підприємств з урахуванням концепції життєвого циклу.*

*В процесі роботи були використані такі методи та прийоми проведення досліджень: метод спостереження (для виділення загальних показників, які характеризують стратегічне дослідження); статистичний аналіз (для оцінки, ринку м'ясних продуктів України); метод зведення та групування (для*

дослідження економічних показників діяльності підприємства); табличний і графічний (для наочного представлення аналітичних даних та узагальненої інформації); індукція та дедукція (для формулювання висновків щодо проведених аналітичних досліджень, тверджень та визначень); метод порівняння (для аналізу показників динаміки).

*Інформаційна база дослідження.* Для проведення теоретичних досліджень було здійснено аналіз науково-літературних джерел та періодичних видань вітчизняних та зарубіжних авторів, що стосуються обраної тематики. Додатково були використані Інтернет-видання, які надали доступ до актуальних даних, статей, звітів та інших джерел, що стосуються теми дослідження. Окрім того були використана бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «Тульчинм'ясо».

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в можливості застосування запропонованих напрямків стратегічного розвитку ТОВ «Тульчинм'ясо». Рекомендації та висновки можуть бути використані керівництвом підприємства для покращення стратегії його розвитку та забезпечення стійкості та конкурентоспроможності на ринку.

*Науково-практична новизна отриманих результатів.* Відповідно до мети й задач проведеного дослідження у роботі містяться нові науково-обґрунтовані висновки, які є особистим внеском здобувача. Основні положення, які виносяться на захист, полягають в розробленні та впровадженні програми стратегічного розвитку ТОВ «Тульчинм'ясо» з урахуванням концепції життєвого циклу, що допоможе підвищити ефективність його діяльності та покращити його фінансові результати.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна магістерська робота, зміст якої викладено на 103 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 50 найменувань, та містить 26 таблиць, 5 рисунків та 5 додатків на 21 сторінці.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ КОНЦЕПЦІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

### 1.1. Стратегічний розвиток підприємства: сутнісні характеристики та оцінка

Стратегічний розвиток підприємства є ключовим елементом його успішної діяльності в умовах сучасної економіки, що характеризується швидкими змінами та високою конкуренцією. Він охоплює формування довгострокових цілей, визначення основних напрямків розвитку та адаптацію до нових викликів ринку. Оцінка ефективності стратегічного розвитку дозволяє підприємствам не лише контролювати реалізацію задуманих планів, а й вносити корективи в процеси для досягнення більшої результативності та стійкості.

Поняття «стратегія» отримало широке відображення в працях теоретиків та практиків різних наукових галузей. У своїх дослідженнях вони розглядали стратегію з різних точок зору. Походження слова «стратегія» має давньогрецьке коріння, де «stratos» означає військо, а «ago» – веду, що спочатку відображало мистецтво або науку командування. У переносному сенсі цей термін використовується для опису мистецтва управління суспільною та політичною діяльністю. Протягом тривалого часу стратегію вважали мистецтвом, притаманним видатним особистостям. У бізнесі це поняття набуло актуальності в умовах посилення конкуренції на товарному ринку, що почалося з другої половини ХХ століття в економічно розвинених країнах.

Управлінські теоретики вперше ввели поняття «стратегія» у 1950-х роках. З економічної точки зору вони розглядають стратегію як загальний багатогранний план досягнення мети, спочатку на рівні підприємства, а потім і на рівнях складних соціально-економічних систем, таких як макро- та мезорівні території. Варто зазначити, що різні науковці мають свої розуміння поняття «стратегія».

Так, наприклад, Г. Місько визначає стратегію як здатність підприємства виготовляти конкурентоспроможні товари та забезпечувати конкурентну стійкість, а також адаптуватися до жорстких умов конкуренції. Це визначення охоплює ключові аспекти формування стратегії, але не враховує галузі діяльності, в яких досягаються ці переваги [28, с. 115]. Отже, хоча основні вимоги до процесу формування стратегії враховані, сфера діяльності, де реалізуються ці переваги, залишається поза увагою.

О. Гродовський вважає, що основною метою підприємства є сталий розвиток та збільшення. Він розділяє правила прийняття рішень на ті, що забезпечують баланс між внутрішніми чинниками, та на правила взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем. Гродовський також пропонує детальне та актуальне визначення поняття «стратегія», яке залишається значущим і в наш час [11, с. 64].

М. Портер визначає стратегію як взаємодію та внутрішні процеси між частинами підприємства. Він використовує концепцію ланцюга цінностей для визначення місць, де додається цінність [33, с. 24]. Важливо відзначити, що визначення М. Портера вважається одним із найточніших у контексті стратегії підприємства.

О. Талавира характеризує стратегію як здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію завдяки ефективному використанню свого потенціалу [37 с. 336]. Проте, на нашу думку, це визначення не повністю охоплює вимоги до стратегії, зокрема, недостатньо підкреслює необхідність гнучкості стратегій.

В. Марцин визначає, що стратегія розвитку підприємства є циклічним процесом, що передбачає створення системи цілей і напрямків розвитку, які розподілені в часі. Цей процес враховує зміни в ринковій кон'юнктурі та конкурентному середовищі, а також наявні й потенційно доступні ресурси. [25, с. 177-181].

С. Василюга ідентифікує стратегію підприємства як стратегію його розвитку, розділяючи її на три нерівнозначні групи:

- 1) стратегії зростання;
- 2) стратегії стабільності;

### 3) стратегії скорочення [5].

На нашу думку, стратегія – це комплексний план дій, спрямований на досягнення певних цілей та результатів у конкретному контексті. Вона включає аналіз поточної ситуації, визначення ресурсів, оцінку можливих ризиків і переваг, а також вибір оптимальних шляхів реалізації задуманого. Стратегія може бути застосована в різних сферах, таких як бізнес, військова справа, політика, спорт тощо, і є основою для прийняття рішень на всіх рівнях управління.

А. Мазаракі підкреслює, що розробка стратегії розвитку підприємств дозволяє визначити напрямок його поведінки на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища, оцінити конкурентоспроможність і стратегічні переваги, сформулювати глобальну мету діяльності, а також визначити необхідні ресурси для досягнення поставлених цілей і забезпечити їх ефективне використання. Автор також зазначає, що процес формування стратегії розвитку повинен базуватися на певних принципах стратегічного управління (рис.1.1).

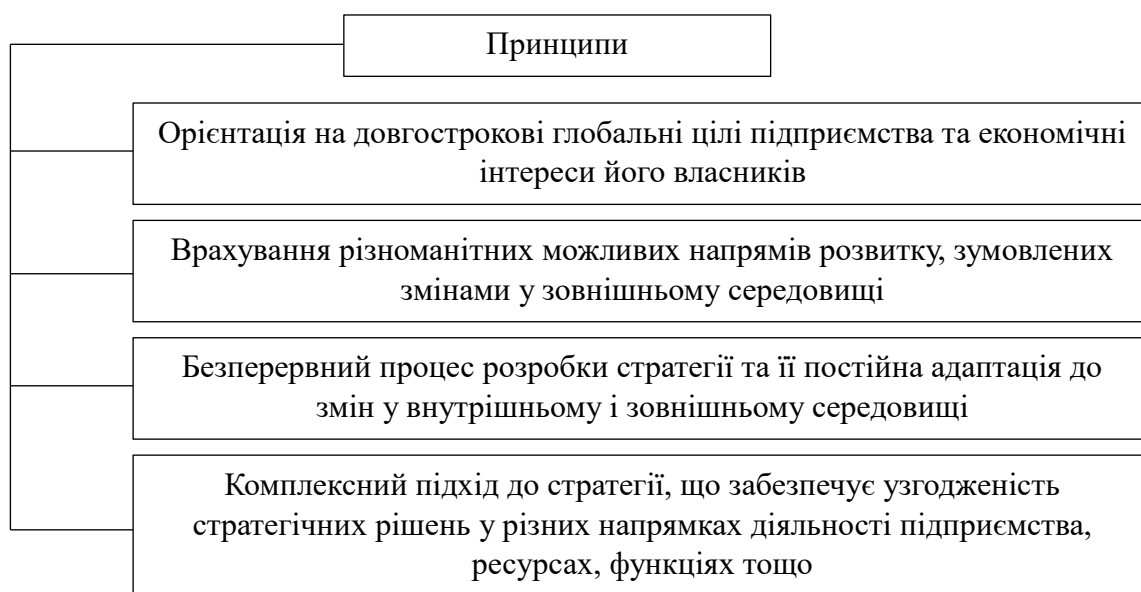


Рис.1.1. Принципи стратегічного управління

Джерело: [23, с. 53]

Різноманітність стратегій, використовуваних у стратегічному управлінні, значно ускладнює їх класифікацію. Серед основних ознак класифікації найважливішими є: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; стадія життєвого циклу галузі; відносна сила галузевої

позиції організації; та ступінь «агресивності» поведінки організації в умовах конкурентної боротьби. Наприклад, класифікація стратегій підприємства за рівнем прийняття рішень має такий вигляд: корпоративна, ділова, функціональна та оперативна (остання може бути частиною функціональної стратегії). Ускладнює процес класифікації той факт, що більшість стратегій не можуть бути однозначно визначені за жодною з цих ознак.

Загальна стратегія розвитку підприємства, особливо великого, зазвичай є змішаною. Наприклад, вона може реалізовуватися через комбінації таких видів стратегій: прогресивної – зростання компанії передбачає створення структур між виробником і кінцевим споживачем; регресивної – зростання компанії відбувається за рахунок придбання нових сировинних ресурсів і співпраці з їх постачальниками; горизонтальної – це дії, спрямовані на поглинання компаній-конкурентів або на встановлення жорсткого контролю над їх діяльністю на ринку.

Без функціонування підприємство не може займатися питаннями розвитку, а не розвиваючись, воно не зможе ефективно функціонувати. Таким чином, розвиток є способом збереження підприємства [26]. Основними властивостями розвитку є незворотні, спрямовані та закономірні зміни системи, що реалізуються на основі внутрішніх механізмів самоорганізації визначає розвиток підприємства як якісну і цілеспрямовану зміну структури та характеру бізнес-процесів, яка дозволяє досягати більш ефективного функціонування [15]. У. Сухорська розглядає його як систему планованих внутрішніх організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію функціонування організації в умовах наявних і очікуваних змін у зовнішньому середовищі [38, с. 263].

На нашу думку, розвиток підприємства – це систематичне вдосконалення усіх його аспектів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Це передбачає впровадження інновацій, оптимізацію бізнес-процесів та розширення на нові ринки. Важливо також інвестувати в розвиток персоналу та враховувати соціальні і екологічні аспекти діяльності. Таким чином, розвиток підприємства є динамічним процесом, який забезпечує його стійке зростання.

Стратегічний розвиток підприємства – це процес формування та реалізації довгострокових цілей і планів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності та стійкого зростання компанії. Це включає в себе аналіз зовнішнього середовища, визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз для бізнесу.

Отже, стратегічний розвиток підприємства є комплексним процесом, що включає визначення довгострокових цілей, розробку стратегій для їх досягнення та впровадження цих стратегій у практику діяльності. Основні сутнісні характеристики стратегічного розвитку підприємства можна розділити на декілька ключових аспектів (табл.1.1).

*Таблиця 1.1*

### **Основні сутнісні характеристики стратегічного розвитку підприємства**

№ за/п	Характеристика	Опис
1	2	3
1	Довгостроковість	Стратегічний розвиток фокусується на перспективах підприємства на 3-5 років і більше, визначаючи напрямки його розвитку та адаптації до змінюваного середовища
2	Цілеспрямованість	Процес стратегічного розвитку зосереджений на досягненні конкретних цілей, що можуть включати ринкову експансію, інновації, підвищення конкурентоспроможності, зростання прибутковості тощо
3	Адаптивність	Сучасні підприємства повинні бути здатні адаптувати свої стратегії у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі, включаючи економічні, технологічні, соціальні та політичні фактори
4	Комплексність	Стратегічний розвиток охоплює всі аспекти діяльності підприємства, включаючи маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом та інновації, що дозволяє забезпечити узгодженість усіх функцій

1	2	3
5	Оцінка і моніторинг	Важливою складовою є постійний моніторинг виконання стратегій та їх оцінка для коригування дій у разі відхилення від запланованих показників
6	Залучення ресурсів	Стратегічний розвиток передбачає ефективне управління ресурсами (фінансовими, людськими, технологічними), необхідними для реалізації обраної стратегії
7	Інноваційність	Сучасний стратегічний розвиток підприємства включає впровадження нових технологій, продуктів і послуг, що забезпечують конкурентні переваги
8	Партнерство та співпраця	У багатьох випадках стратегічний розвиток передбачає встановлення партнерських відносин з іншими підприємствами, що може включати альянси, спільні підприємства або інші форми кооперації

Джерело: складено за [37]

Ці характеристики допомагають підприємствам не лише виживати в умовах жорсткої конкуренції, але й досягати сталого зростання та розвитку.

Важливо також зазначити, що оцінка стратегічного розвитку підприємства є важливим етапом управління, що дозволяє оцінити ефективність реалізації стратегії, виявити проблеми та можливості для подальшого розвитку. Серед основних аспектів, які варто врахувати при оцінці, відмітимо наступні:

1. Аналіз зовнішнього середовища:

– PESTEL-аналіз (оцінка політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів, що впливають на підприємство);

– SWOT-аналіз (визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз для підприємства).

2. Аналіз внутрішнього середовища:

– аналіз фінансових, людських, матеріальних та інтелектуальних ресурсів.

– вивчення бізнес-процесів, ефективності роботи підрозділів та загальної організаційної структури.

3. Використання ключових показників ефективності (KPI). Визначення і моніторинг KPI для різних аспектів діяльності підприємства: фінансових, операційних, клієнтських та ін.

8. Фінансовий аналіз (оцінка фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність, оборотність активів та інші).

Таким чином, оцінка стратегічного розвитку підприємства – це процес, що вимагає комплексного підходу і регулярного перегляду. Успішна оцінка дає змогу підприємству адаптуватися до змін, виявляти нові можливості для зростання та забезпечувати стійкий розвиток.

Отже, стратегічний розвиток підприємства є важливим аспектом його функціонування, який визначає довгострокову перспективу та конкурентоспроможність на ринку. Сутнісні характеристики стратегічного розвитку включають аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення цілей і задач, а також розробку і реалізацію стратегій, що відповідають зміненим умовам бізнесу.

Оцінка стратегічного розвитку підприємства базується на використанні різноманітних методів, таких як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, аналіз конкурентів та фінансові показники. Важливою складовою є моніторинг реалізації стратегій та їх коригування в умовах динамічного ринку. Стратегічний розвиток також вимагає залучення всіх рівнів управління та активного використання інноваційних технологій. В результаті, ефективний стратегічний розвиток дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін, а й формувати нові можливості для зростання і розвитку.

## **1.2. Концепція життєвого циклу підприємства та спрямування розвитку**

Концепція життєвого циклу підприємства охоплює різні етапи його розвитку, починаючи від створення та виходу на ринок і до згасання. Ця модель дозволяє аналізувати еволюцію підприємства в контексті змінюваних внутрішніх і зовнішніх умов, а також визначати ключові фактори, що впливають на його життєздатність. Спрямування розвитку підприємства на кожному з етапів має свої особливості та стратегічні цілі, що потребують адаптації управлінських підходів. Визначення стадії життєвого циклу є важливим для формулювання

ефективних стратегій, які забезпечать стабільний ріст і конкурентоспроможність на ринку.

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

Проблема ж економічного циклу і необхідність теорії, що досліджує її, виникла в XVIII-XIX ст. в результаті вивчення питань криз. Широкий інтерес до питань вивчення циклічності і циклів як таких виник на рубежі XX ст., так як саме в цей період почалося застосування математичних методів в області аналізу часових рядів.

У процесі дослідження питань циклічності можна виділити три основні етапи. Перший, ранній етап, охоплює другу половину XIX століття і характеризується першим науковим осмисленням феномена циклічності, що викликало інтерес до цієї проблематики серед вчених. На другому етапі, що припадає на початок і середину XX століття, формується наукова теорія циклічності, відбувається систематизація статистичної інформації, яка підтверджує циклічність народного господарства, а також вивчаються закономірності настання та протікання криз промислового виробництва через призму криз у європейських країнах. Третій, сучасний етап, починаючи з другої половини XX століття, зосереджується на антициклічній політиці та критичному переосмисленні теорії циклічності, що відображає зміни в економічній практиці та нові підходи до управління економічними процесами. Ці етапи підкреслюють еволюцію наукового підходу до вивчення циклічності та її вплив на формування економічної політики.

Економістом, який увів поняття економічного циклу в науковий обіг, був В. Мітчелл, який визначав економічний цикл як коливання сукупної економічної

діяльності. Його визначення акцентує увагу на загальному стані економіки та її змінності в часі. На думку Е. Хансена, економічний цикл охоплює коливання зайнятості, рівня цін та обсягу продукції, що свідчить про комплексний характер економічних змін. Важливий внесок в теорію циклічності зробив також французький економіст К. Жугляр, якого вважають батьком економічної циклічності. Він сформулював ключові ідеї про цей феномен, що стало основою для подальших досліджень у цій галузі [43].

Французький економіст К. Жугляр (1862 р.) відкрив існування циклів тривалістю між 7 і 11 роками, які на сьогодні відомі як звичайні середньострокові бізнес-цикли. У своїй праці 1862 року «Des crises commerciales et de leur retours périodique en France, en Angleterre et aux États-Unis» [50] він зазначав, що причини економічних криз полягають не в зовнішніх чинниках, а в внутрішніх аспектах самої системи. Це вказує на ендогенний характер криз, що відзначає важливість внутрішніх економічних механізмів. Жугляр також розрізняв три етапи в своїх циклах: періоди прогресу, кризи та ліквідації, що відображає динамічний процес розвитку економічних систем. Його роботи стали основою для подальшого вивчення економічних циклів та їх впливу на економічну стабільність. Пізні роботи в цій сфері економіки не дали значних результатів у визначенні характеру походження економічних циклів, тому ця проблема залишається відкритою і сьогодні.

Незважаючи на значний інтерес до проблематики циклічності, дослідників можна умовно поділити на дві протилежні групи. Перша група підтримує ідею, що циклічність є невід'ємною складовою світобудови та економіки, вважаючи її основою руху всього суцього. Вони бачать цикли як апіорні форми розвитку або руху матерії, які органічно вплетені в структуру самої реальності. У протилежному таборі представники другого напрямку заперечують сутність циклічності, стверджуючи, що це явище є результатом випадкових зовнішніх впливів. Цей погляд, який популярний серед сучасних неокласичних економістів, підкреслює випадковість і непередбачуваність економічних змін, вважаючи цикли лише частиною складного та динамічного розвитку системи [42, с.80].

Економічний цикл визначається як регулярні коливання у рівнях виробництва, зайнятості та доходу, які зазвичай тривають від двох до десяти років. Ці коливання виникають внаслідок кількох ключових причин, серед яких можна виділити періодичне виснаження автономних інвестицій, зменшення ефекту мультиплікації, коливання обсягів грошової маси та оновлення основного капіталу. Економічний розвиток завжди супроводжується порушенням рівноваги, що призводить до відхилення від середніх показників економічної динаміки. Ці коливання є невід'ємною частиною функціонування економічної системи, адже вони відображають динаміку та адаптивність ринку в умовах змінюваного середовища [35].

Цикл характеризується низкою важливих параметрів, серед яких найбільш значущими є період циклу, фази і стадії циклу, розмах (амплітуда) коливань параметрів системи, асиметрія циклу, а також асинхронність коливань окремих індикаторів. Період циклу визначає інтервал часу між початком і закінченням циклу, протягом якого організаційна система проходить кілька фаз свого розвитку. Ці фази можуть включати підйом, пікову точку, спад та відновлення. Розмах коливань вказує на ступінь змін у відповідних економічних показниках, в той час як асиметрія може відображати нерівномірність або відмінності в тривалості та інтенсивності різних етапів циклу. Асинхронність коливань окремих індикаторів свідчить про те, що різні аспекти економічної системи можуть реагувати на зовнішні та внутрішні зміни з різною швидкістю, що ускладнює аналіз і прогнозування загальної динаміки економіки [17].

Цикл можна розділити на два періоди – спадний (падіння виробництва) і висхідний (зростання виробництва) (рис.1.2).

Економічні підйоми і спади, які становлять суть економічного циклу, грають ключову роль у коливаннях економічної активності, і саме тому вчені називають такі цикли діловими. Реальний валовий внутрішній продукт (ВВП) може відхилятися від номінального, що фіксується за допомогою дефлятора ВВП. Це дозволяє оцінити вплив інфляції на економіку. Коливання фактичного обсягу випуску навколо потенційного ВВП характеризуються показником, відомим як розрив ВВП. Розрив ВВП відображає ступінь використання ресурсів

в економіці: позитивне значення свідчить про перевищення фактичного виробництва над потенційним, що може призводити до інфляційних тисків, тоді як негативне значення вказує на недовикористання ресурсів і можливість економічного спаду.

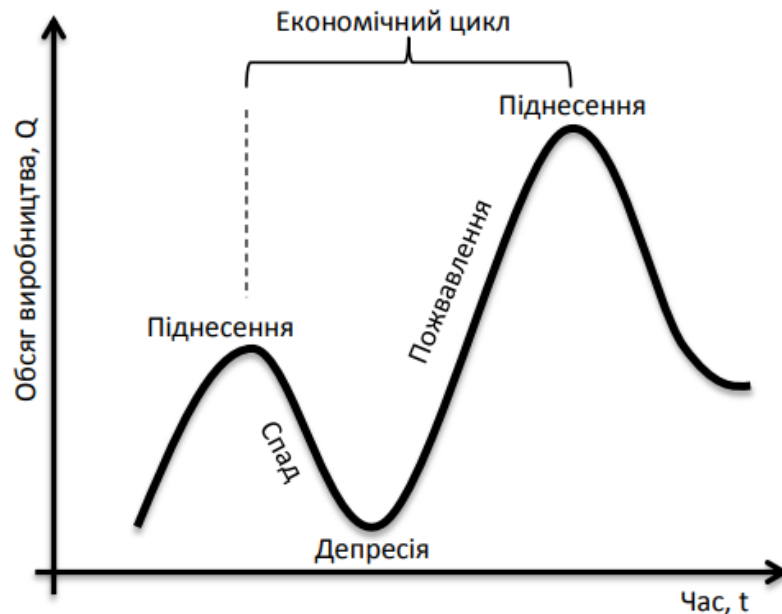


Рис. 1.2. Періоди (фази) економічного циклу

Джерело: [42, с.81]

Підприємство як об'єкт управління являє собою певну економічну систему [13]. Модель життєвих циклів являє собою набір інструментів, які використовуються для опису процесу розвитку будь-якої економічної системи. За допомогою моделі життєвих циклів можна досліджувати окремі фактори, які впливають на ефективність роботи підприємства. Безліч видів життєвих циклів дає можливість аналізувати зміни, що стосуються управління організацією на всіх рівнях.

Поняття життєвого циклу (ЖЦ) організації було введено в науковий обіг Кеннетом Боулдінгом у 1950 році і з того часу отримало широке визнання в соціальних дослідженнях [13]. Воно стало основою для аналізу етапів розвитку підприємств, їх стратегій і управлінських рішень у різних умовах. Варто зазначити, що кожен автор, який досліджує теорію життєвого циклу підприємства, має свій власний підхід до трактування об'єкта дослідження, що відображає різноманітність поглядів на сутність даного поняття. Це призводить

до необхідності узагальнення різних підходів для більш чіткого визначення життєвого циклу підприємства. Наведемо основні трактування поняття «життєвий цикл підприємства (організації)», що дозволяє окреслити ключові етапи розвитку організації та особливості їх функціонування на різних стадіях життєвого циклу:

1. Сукупність етапів діяльності системи, що послідовно змінюють один одного, і кожний з яких характеризується певною метою діяльності і особливою формою організаційного механізму, що реалізує досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності системи [29]. Тут «життєвий цикл підприємства» розглядають, як сукупність стадій, етапів діяльності.

2. 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) [23]. Життєвий цикл підприємства розглядають як період часу.

3. Процес передбачуваних змін у діяльності підприємства з визначеною послідовністю станів протягом певного часу [13, с. 54] Життєвий цикл підприємства трактується як послідовні зміни.

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

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

Основне призначення теорії життєвого циклу підприємства полягає в поясненні процесу змін, що відбуваються в організації з плином часу. Вченими розроблено і представлено досить велику кількість моделей такої теорії, однак до цього часу між різними дослідниками немає єдиної думки щодо кількості стадій і підходу до їх визначення. Для виділення специфічних рис циклічності розвитку

підприємств доцільно проаналізувати загальноприйняті моделі життєвого циклу організації (Додаток А).

У контексті вищезазначеного, розвиток підприємства в рамках теорії життєвого циклу організації розглядається як природний, поетапний і в значній мірі передбачений процес, що передбачає неминуче проходження через ряд послідовних фаз (стадій), при цьому відбувається зміна логіки його функціонування і типів стратегій. Як зазначають дослідники, поступово знижується гнучкість реагування на зовнішні зміни, водночас зростає можливість контролю внутрішніх процесів організації.

Моделі, розроблені в рамках теорії життєвого циклу організації, пропонують системний підхід до аналізу організаційних проблем, які виникають під час розвитку підприємств. Вони дозволяють визначити, на якій стадії життєвого циклу перебуває організація, спрогнозувати подальший розвиток подій та потенційні критичні ситуації. Таким чином, ці моделі забезпечують підготовку до майбутніх викликів, що допомагає менеджменту зосередитися на актуальних проблемах розвитку. Іншими словами, моделі теорії життєвого циклу організації пояснюють причини організаційних змін та джерела їх зростання.

Згідно з концепцією життєвого циклу товару, кожен товар проходить етапи розробки, виходу на ринок, зростання, зрілості та спаду. У випадку однопродуктового підприємства, яке випускає лише один товар, життєві цикли підприємства і продукту є повністю ідентичними. Однак, в умовах конкурентного середовища та стрімкого розвитку науково-технічного прогресу, тривалість життєвого циклу товарів є обмеженою. Тому, щоб зменшити залежність життєвого циклу підприємства від життєвого циклу продуктів і мінімізувати пов'язані з цим ризики, доцільно диверсифікувати продуктивний портфель, комбінуючи виробництво товарів, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу, а також постійно оновлюючи та розширюючи асортимент продукції [13, с. 182].

Життєвий цикл промислового підприємства, побудований з орієнтацією на обраний показник, можна представити на рис.1.3.

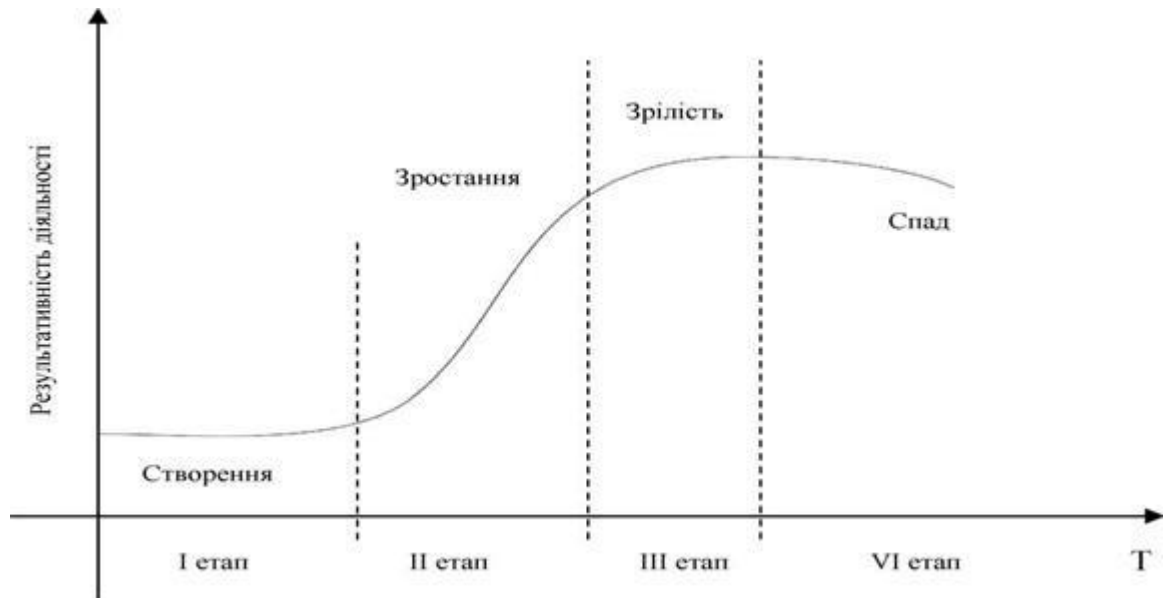


Рис. 1.3. Життєвий цикл підприємства

Джерело: [29]

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

Існують різні підходи до опису та аналізу чинників макросередовища та мікросередовища, що впливають на життєвий цикл підприємства. Так, Д. Васильківський, аналізуючи чинники, що визначають циклічність розвитку підприємств, класифікує їх на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники включають філософію підприємства, а також чинники, що впливають на виробництво та обіг. Зовнішні чинники охоплюють соціальні, науково-технічні, економічні, природно-кліматичні та правові аспекти [6].

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

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

Для кожного підприємства стратегія є індивідуальною, оскільки при її розробленні необхідно враховувати розвиток ринкової кон'юнктури конкретних

товарів, спеціалізацію і можливості участі в конкурентній боротьбі, а також життєві цикли розвитку підприємства.

Виділяють наступні етапи розвитку підприємства:

- зародження (виникнення, створення);
- дитинство (становлення);
- стадія швидкого росту (розвиток);
- юність;
- пізній розквіт / спад;
- аристократизм;
- рання бюрократизація [20].

Розглянемо всі етапи життєвого циклу організації.

1. Етап зародження підприємства. На цьому етапі підприємство ще не існує фізично, але вже виникає ентузіазм і бізнес-ідея щодо його майбутнього. Переважають обговорення, тоді як конкретні дії виконуються у меншій мірі. Засновник закладає «теоретичний» фундамент майбутнього підприємства і намагається «продати» ідею про його потенційний успіх.

Підприємство створюється засновниками з метою отримання прибутку шляхом надання послуг, виробництва і продажу товарів або виконання певних функцій. Організаційно-правову форму і функції управління визначають засновники відповідно до своїх інтересів. На цьому етапі основна мета організації полягає у виживанні, що для комерційних структур забезпечується виходом на ринок, а для некомерційних – освоєнням механізму та технології надання послуг чи виконання функцій, передбачених установчими документами. В управлінні підприємством на цьому етапі зазвичай бере участь одна особа, яка, як правило, є власником у комерційній організації.

2. Дитинство (Infancy). На цьому етапі фокус зміщується від ідей та можливостей до результатів виробництва, що передбачає задоволення потреб, для яких було створено підприємство. Для його нормальної життєдіяльності необхідний реальний бізнес-план, в якому має бути проаналізовано потік грошових коштів. Якщо на цьому етапі не відбудуватиметься періодичне вливання фінансів, підприємство може зазнати краху.

Варто зазначити, що для уникнення банкрутства на даній стадії розвитку потрібно дотримуватися двох основних умов: забезпечити постійний приплив грошових коштів і підтримувати відданість керівника ідеї створення стійкої організації.

Також важливо відзначити, що підприємство на етапі «дитинства» має свої особливості: воно не має чіткої структури і характеризується невеликою кількістю зафіксованих норм і правил, що призводить до неузгодженості у функціонуванні. Це підвищує ймовірність переростання проблем у кризові ситуації, внаслідок чого управлінські зусилля зосереджуються на вирішенні криз. Керівник, який контролює всі аспекти управління, часто не бажає ділитися своїми повноваженнями, що піддає випробуванню відданість засновника і має вирішальне значення для виживання підприємства.

3. Стадія швидкого росту. На даній стадії збут виступає як функція виробництва та реальних дій. Маркетинг вимагає розробки планів, надання інформації про їх ефективність на ринку та реагування на досягнуті результати шляхом коригування планових показників.

Підприємство асоціює збут із успіхом і, в більшій мірі, використовує наявні можливості, ніж активно планує їх. Таким чином, воно піддається впливу сприятливих умов, а не створює їх. Менеджери, у свою чергу, реагують на зміни в зовнішньому середовищі, а не планують їх відповідно до своїх цілей.

На цьому етапі підприємство вважає, що більше – значить краще, тому ухвалення рішень, які фокусуються на тому, що не слід робити, на даний момент не є популярним. Орієнтація на активний маркетинг вимагає виявлення нових потреб клієнтів та розробки товарів і послуг для їх задоволення, проте на етапі швидкого зростання займатися цим варто з самого початку.

Для того щоб підприємство могло зберегти капітал, здобутий важкою працею, йому потрібно перейти від управління, заснованого на інтуїції, до більш професійного менеджменту.

4. Юність (Adolescence). На цьому етапі характерною рисою поведінки організації є виникнення конфліктів і суперечностей. Складнощі переходу визначаються необхідністю одночасного вирішення трьох ключових завдань:

- освоєння делегування повноважень;
- зміна системи управління;
- коригування цілей.

Таке підприємство легко впізнати за такими ознаками:

- суперечливі організаційні цілі;
- непослідовність систем матеріального та морального стимулювання.

Важливо зазначити, що в період переходу виникають три основні проблеми:

- делегування повноважень;
- зміна управлінської структури;
- зміна цілей.

Якщо систематизація адміністративної діяльності пройшла успішно, і керівництво стало інституціоналізованим, підприємство переходить до наступного етапу розвитку – розквіту.

5. Пізній Розквіт / Спад. На цій стадії підприємство відчуває певний рівень задоволення, а, можливо, навіть і самовдоволення, протягом деякого часу. Воно все ще залишається міцним, але починає втрачати свою гнучкість. Організація, що досягла цього етапу, неохоче йде на ризик. Обсяги збуту продовжують зростати, але доходи від продажу нових товарів, які були відсутні три роки тому, зменшуються.

Зазвичай нові продукти не є по-справжньому інноваційними; вони скоріше представляють собою вдосконалення вже існуючих товарів. Підприємство усвідомлює, що робить, куди рухається і як досягти своїх цілей. Якщо організація не оновлюється і втрачає заповзятливість, її ресурси перестають зростати, що врешті-решт призводить до досягнення певного рівня життєздатності. Таким чином, підприємство переходить до нової стадії – стабілізації, яка знаменує кінець етапу зростання і початок спаду.

6. Аристократизм (Aristocracy). Для цієї стадії життєвого циклу організації характерні такі ознаки:

- зниження сподівань на зростання;

- обмежений інтерес до завоювання нових ринків, впровадження нових технологій і розширення діяльності;
- сфокусованість на минулих досягненнях, а не на перспективах майбутнього;
- проведення лише незначних інновацій;
- наявність значних фінансових ресурсів.

Зменшення акценту на довгострокових результатах формує новий стиль організаційної поведінки. Компанія продовжує заявляти про підтримання стабільного рівня прибутку, незважаючи на вже існуючий спад у продажах. Підприємство прагне зберегти той же рівень прибутку через підвищення цін на свою продукцію, хоча якість товарів може залишатися незмінною або почати знижуватися.

7. Рання бюрократизація (Early bureaucracy). Для цієї стадії характерні такі риси організаційної поведінки:

- основна увага зосереджена на тому, хто є джерелом проблем, а не на тому, які заходи слід вжити для їх вирішення;
- на підприємстві спостерігається велика кількість конфліктів;
- акцент ставиться на внутрішніх взаємовідносинах.

Варто зазначити, що на кожній стадії розвитку підприємство використовує специфічні інструменти та функції, які входять до загальної економічної стратегії, розробленої для цього етапу. Аналіз підприємства через призму стадій розвитку дозволяє точно ідентифікувати його основні цільові та стратегічні установки, характерні для кожного етапу життєвого циклу. Більш того, це створює можливість визначити, наскільки ці установки відповідають внутрішній ситуації в організації.

Визначивши стадію життєвого циклу підприємства, доцільно розробити таку стратегію, яка максимально ефективно реалізує всі наявні ресурси та конкурентні переваги.

Отже, концепція життєвого циклу підприємства є важливим інструментом для розуміння етапів розвитку організації, починаючи з її створення і закінчуючи згасанням. Кожна стадія життєвого циклу має свої специфічні характеристики та

стратегічні цілі, що вимагають адаптації управлінських підходів. Розуміння стадії життєвого циклу дозволяє формувати ефективні стратегії, які забезпечують стабільний ріст та конкурентоспроможність. Теорія економічного циклу підкреслює циклічність розвитку не лише підприємств, а й економіки в цілому, що дозволяє ідентифікувати закономірності криз та підйомів.

Важливо враховувати внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на життєздатність підприємства, оскільки вони визначають його успішність на різних етапах. Таким чином, концепція життєвого циклу підприємства виступає основою для стратегічного планування та управління в умовах змінюваного ринкового середовища.

### **1.3. Теоретичні підходи до формування та впровадження програми стратегічного розвитку підприємства з орієнтацією на динаміку його життєвого циклу**

У сучасних умовах нестабільності та швидких змін у бізнес-середовищі стратегічний розвиток підприємств стає важливим для забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкості. Формування і впровадження програми стратегічного розвитку підприємства вимагає всебічного аналізу та інтеграції різних теоретичних підходів, що дозволяють адаптувати стратегії до різних стадій життєвого циклу.

У цьому контексті важливо враховувати специфіку кожної фази – від початкового етапу становлення до зрілості і можливого занепаду. Теоретичні моделі, такі як SWOT-аналіз, матриці БКГ і GE, а також концепції адаптивного управління, надають інструменти для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства. У результаті, систематичне впровадження стратегічних ініціатив з урахуванням динаміки життєвого циклу забезпечує оптимізацію ресурсів, зниження ризиків і створення довгострокової вартості для всіх зацікавлених сторін.

Зауважимо, що кожна стадія життєвого циклу підприємства характеризується унікальними аспектами, які визначають стратегії його

розвитку. На етапі старту підприємство ставить цілі, що пов'язані з виходом на ринок і встановленням клієнтської бази, що супроводжується низькими обсягами продажу та високими темпами їх зростання. У цій фазі зазвичай спостерігається централізована організаційна структура, що дозволяє швидко приймати рішення. На стадії зростання підприємство може зіштовхнутися з необхідністю розширення організаційної структури та децентралізації управлінських процесів для більш ефективного реагування на зміни ринку. Цілі в цей період змінюються на досягнення стійкого зростання та максимізації прибутку, що вимагає збільшення економічного потенціалу та залучення додаткових ресурсів. На стадії зрілості підприємство стикається зі стабільними обсягами продажу, проте темпи зростання можуть сповільнюватися, що потребує нових стратегій для підтримання конкурентоспроможності. Остання стадія – занепад – вимагає кардинального перегляду бізнес-моделей і управлінських механізмів, оскільки підприємству необхідно адаптуватися до нових умов або приймати рішення про вихід з ринку. Таким чином, врахування специфіки кожної стадії життєвого циклу організації дозволяє не тільки передбачити типові проблеми розвитку, а й визначити пріоритетні компоненти стійкості, що забезпечить ефективне управління підприємством відповідно до його актуальних потреб.

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

*Таблиця 1.2*

**Показники, які вимагають контролю на різних стадіях життєвого циклу підприємства**

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

Джерело: [36]

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

Зміни організації від її виникнення до припинення існування досить істотні. Разом з цими змінами необхідні і перетворення в методах управління. Труднощі, характерні на одних етапах життєвого циклу, втрачають свою актуальність на інших. При зміні етапів розвитку накопичуються організаційні проблеми. Керівництво організації повинно розуміти, чи є ці проблеми наслідком

прийняття невірних управлінських рішень, чи можна вирішити їх шляхом незначних корегувань системи управління, або ж це говорить про швидке настання наступного етапу життєвого циклу, а значить необхідні зміни організаційної системи [35].

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

Повертаючись до формування та впровадження програми стратегічного розвитку підприємства з орієнтацією на динаміку його життєвого циклу, зазначимо, що програма стратегічного розвитку підприємства – це систематизований план, який визначає цілі, стратегії та дії, необхідні для забезпечення сталого зростання та конкурентоспроможності бізнесу в умовах динамічного середовища. Така програма включає в себе аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, і дозволяє виявити можливості, загрози, сильні та слабкі сторони.

Основні компоненти програми стратегічного розвитку згруповані в табл.1.3. Зауважимо, що дана програма:

- допомагає підприємству зосередитися на досягненні визначених цілей і ефективно використовувати ресурси.
- дозволяє адаптуватися до нових умов, зберігаючи конкурентоспроможність.
- сприяє раціональному плануванню фінансових, матеріальних і людських ресурсів, що підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.
- дозволяє знижувати ризики, виявляючи потенційні загрози завчасно та вживаючи заходів для їх мінімізації. Важливо, що чітка програма розвитку створює спільне розуміння цілей і завдань серед співробітників, покращуючи внутрішню комунікацію та співпрацю.

### Основні компоненти програми стратегічного розвитку

Етап	Опис
1. Аналіз середовища	Зовнішній аналіз (PEST, SWOT)
	Внутрішній аналіз ресурсів та процесів
2. Визначення стадії ЖЦ	Ідентифікація стадії життєвого циклу (впровадження, зростання, зрілість, занепад)
	Аналіз динаміки показників підприємства
3. Формулювання стратегії	Визначення короткострокових та довгострокових цілей
	Вибір стратегій (нові продукти, нові ринки, підвищення ефективності виробництва тощо)
4. Розроблення програми впровадження	Створення детального плану дій (терміни, ресурси, відповідальні особи)
	Встановлення системи моніторингу та оцінки результатів
5. Впровадження та адаптація	Залучення персоналу до процесу впровадження
	Гнучкість стратегії відповідно до змін у середовищі
6. Оцінка результатів	Аналіз фінансових показників для оцінки ефективності
	Вивчення причин невдач і вдосконалення стратегічного підходу

*Джерело:* складено автором самостійно

На завершення, програма стратегічного розвитку є важливим інструментом для досягнення успіху в бізнесі. Вона дозволяє організації ефективно планувати своє майбутнє, адаптуватися до змін, знижувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність, забезпечуючи тим самим сталий розвиток підприємства.

Отже, формування та впровадження програми стратегічного розвитку підприємства, з урахуванням динаміки його життєвого циклу, є ключовим чинником для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в умовах швидких змін бізнес-середовища.

Важливість систематичного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як SWOT-аналіз і матриці БКГ, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, що виникають на різних етапах життєвого циклу. Кожна стадія – від старту до занепаду – має свої унікальні особливості, що вимагають адаптації стратегій для досягнення максимального ефекту.

Програма стратегічного розвитку забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищує ефективність діяльності та знижує ризики, пов'язані з невизначеністю ринку. Чітка стратегія також покращує внутрішню комунікацію

та співпрацю в команді, створюючи спільне розуміння цілей. Таким чином, стратегічний розвиток підприємства є важливим інструментом, що сприяє сталому росту та адаптації до викликів сучасності.

## **Висновки до Розділу 1**

Таким чином, вивчивши теоретико-методичні засади стратегічного розвитку підприємства з урахуванням концепції життєвого циклу, можемо зробити наступні висновки:

1. Сутнісні характеристики стратегічного розвитку підприємства охоплюють визначення його місії, цілей та напрямків, що сприяють досягненню конкурентних переваг на ринку. Оцінка стратегічного розвитку полягає в аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на успішність підприємства, а також у вимірюванні ефективності реалізації обраних стратегій.

Важливою складовою є адаптація стратегії до змінюваних умов середовища, що дозволяє підприємству зберігати гнучкість і конкурентоспроможність. Систематичний підхід до оцінки стратегічного розвитку забезпечує своєчасну ідентифікацію проблем та можливостей, що в свою чергу сприяє сталому зростанню та розвитку організації.

2. Концепція життєвого циклу підприємства є ключовим інструментом для аналізу етапів розвитку організації, від заснування до закриття. Кожен етап життєвого циклу, такий як старт, зростання, зрілість і занепад, має свої особливості та виклики, що потребують відповідних стратегій управління. Розуміння цих стадій дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії розвитку, забезпечуючи ефективність та конкурентоспроможність. Акцент на інновації та вдосконалення процесів є необхідним для підтримки життєздатності підприємства в умовах динамічного ринку. Таким чином, концепція життєвого циклу допомагає підприємствам орієнтуватися у складному бізнес-середовищі та реалізувати свої стратегічні цілі.

3. Формування та впровадження програми стратегічного розвитку підприємства з урахуванням динаміки його життєвого циклу є важливим для

забезпечення стійкості та адаптивності організації. Аналіз різних етапів життєвого циклу дозволяє підприємству ідентифікувати можливості та загрози, що виникають, і відповідно коригувати свої стратегії. Це забезпечує раціональне використання ресурсів та підвищує конкурентоспроможність, що, в свою чергу, сприяє досягненню довгострокових цілей і сталого розвитку.

В цілому, стратегічний розвиток, орієнтований на життєвий цикл, є запорукою успішного управління змінами в бізнес-середовищі.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ З УРАХУВАННЯМ ДИНАМІКИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТОВ «ТУЛЬЧИНМ'ЯСО»**

### **2.1. Діагностика стану підприємства та його стратегічної позиції**

Діагностика стану підприємства та його стратегічної позиції є важливим етапом у процесі управління, який дозволяє оцінити ефективність діяльності організації та визначити її конкурентоспроможність на ринку. Встановлення стратегічної позиції дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що стоять перед ним. Це, в свою чергу, створює основу для розробки ефективних стратегій, які сприятимуть досягненню цілей підприємства і забезпеченню його сталого розвитку.

ТОВ «Тульчинм'ясо» – сучасне підприємство, що представляє м'ясний напрямок діяльності Групи компаній Premier Food – найбільшого українського оператора фуд-сервісу №1 в Україні, який займається виробництвом та дистрибуцією продуктів харчування.

Підприємство знаходиться за адресою: Україна, 23600, Вінницька область, Тульчинський район, м. Тульчин, вул. Шевчука Руслана, буд.22.

Товариство активно працює на ринку м'ясних виробів з 2004 року, забезпечуючи споживачів якісною продукцією відповідно до сучасних стандартів харчової безпеки. «Тульчинм'ясо» прагне використовувати інноваційні технології в процесах виробництва, що дозволяє покращувати якість продукції та підвищувати ефективність бізнесу.

Підприємство також акцентує увагу на розвитку свого бренду, підтримуючи партнерські відносини з місцевими постачальниками сировини та реалізуючи стратегії маркетингу, спрямовані на задоволення потреб споживачів. Важливою складовою діяльності «Тульчинм'ясо» є впровадження екологічно чистих технологій, що сприяє зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та підвищенню відповідальності перед суспільством.

До послуг споживачів пропонується широкий вибір високоякісної продукції. В асортимент продукції підприємства входять понад сто видів ковбасних виробів, а також м'ясо та м'ясопродукти яловичини та свинини.

Ковбасні вироби виробляються в зручному для споживачів фасуванні – в вакуумних упаковках від 0,200 кг до 2,0 кг.

Вищою метою ТОВ «Тульчинм'ясо» є точне розуміння вимог покупців, а також їх виконання при оптимальному співвідношенні ціна/якість. Щоб постійно виконувати цю умову, на підприємстві запроваджується система управління якістю ISO 9001:2000.

Кожний співробітник вносить свій внесок у втілення політики якості і її дотримання.

В умовах жорсткої конкуренції підприємство вийшло на ринок м'ясопродуктів з якістю продукції, яка дозволила зайняти чільне місце у провідних торгових мережах. Широка дилерська мережа постійно працює на розширення ринків збуту продукції, як в Україні, так і за її межами.

Налагоджують тісні взаємовигідні зв'язки з науковими закладами України, Австрії, Німеччини та Польщі. Завдяки їх співпраці випускаються нові види продукції високої якості та екологічної безпеки.

ТОВ «Тульчинм'ясо» є учасником та переможцем багатьох рейтингів та конкурсів. Продукція нагороджена золотими, срібними та бронзовими медалями за високу якість виробленої продукції та дипломами за ефективність і результативність економічної діяльності, за виробництво та реалізацію високоякісних ковбасних та інших м'ясних виробів.

Підприємство бере активну участь у благодійницькій діяльності та спонсорській допомозі.

На чолі ТОВ «Тульчинм'ясо» стоїть директор у підпорядкуванні якого знаходяться головний бухгалтер, завідуючий лабораторією, головний інженер, заступник директора по транспорту, заступник директора по заготівлі (рис.2.1). Кожній з вищенаведених посад підпорядковуються спеціалісти відповідних функціональних відділів (наприклад, бухгалтерія ТОВ «Тульчинм'ясо» очолювана головним бухгалтером має наступну структуру: заступник головного

бухгалтера, головний економіст, бухгалтер по зарплаті, бухгалтер-касир, бухгалтер по заготівлі молока, бухгалтер по транспорту). Як бачимо, на підприємстві «Тульчинм'ясо» лінійно-функціональна структура управління, що дає змогу організувати управління виробничими процесами за лінійною схемою.

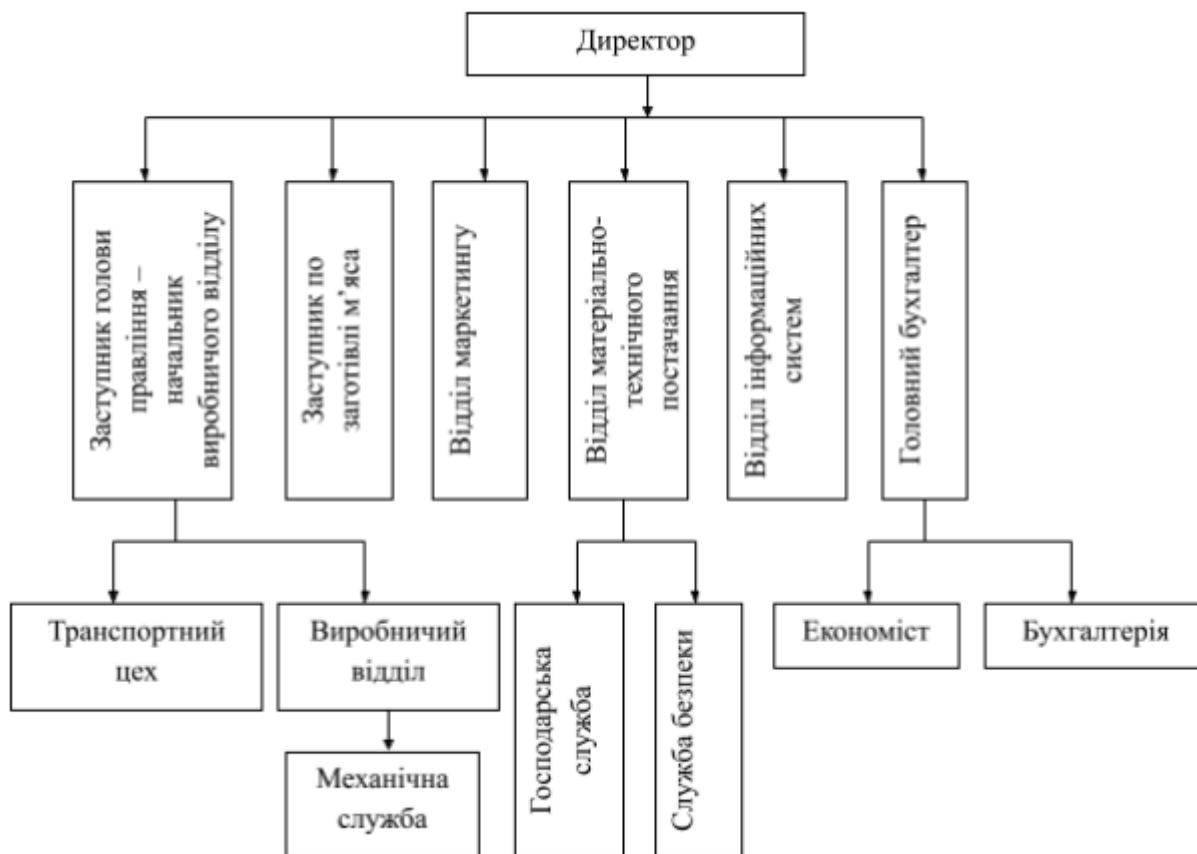


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Тульчинм'ясо»

*Джерело:* складено на основі штатного розпису ТОВ «Тульчинм'ясо»

Функціональні підрозділи надають методичну допомогу, готують інформацію, виконують різноманітні управлінські завдання для відповідних лінійних керівників. Однак лінійно-функціональний тип організаційної структури має і певні недоліки: синтез лінійного та функціонального управління може затягувати строки підготовки управлінських рішень, призводить до інформаційного перевантаження керівників вищих рівнів управління, не завжди забезпечує скоординованість у роботі функціональних підрозділів.

Зазначимо, що у 2022 році ТОВ «Тульчинм'ясо» надало стабільну роботу 519 працівникам, 22% із яких мають вищу освіту, 24% – середню спеціальну.

Продукція (готова продукція та напівфабрикати, які відпускає підприємство споживачам) (Додаток Б) [31].

Розглянемо товарний асортимент ТОВ «Тульчинм'ясо» (табл.2.1).

Таблиця 2.1

### Ширина й глибина асортименту продукції ТОВ «Тульчинм'ясо»

№ п/п	Ширина, кількість асортиментних груп у всій сукупності товарної продукції	Глибина, кількість виробів в одній асортиментній групі
1	Сосиски	17
2	Сардельки	3
3	Варені ковбаси	10
4	Напівкопчені ковбаси	7
5	Сирокопчені ковбаси	8
6	Сиров'ялені ковбаси	6
7	М'ясні снеки	6
	7 асортиментних груп	57 асортиментних одиниць

Джерело: складено автором за інформацією [31]

Широта асортименту ТОВ «Тульчинм'ясо» – 7 асортиментних груп товарів, а глибина 57 асортиментних одиниць. Асортимент постійно поповнюється за рахунок нових товарів або вдосконалення існуючих. Зокрема вдосконалення та дизайну упакування.

Використання тільки свіжого охолодженого м'яса, найкраще обладнання від виробників з світовим ім'ям, багатий досвід майстрів, ароматні спеції, традиційні рецепти – все це принесло продукції любов покупців на всій території України і визнання експертів галузі.

ТОВ «Тульчинм'ясо» працює на ринку м'ясної продукції, зокрема в секторі виробництва м'яса та м'ясних продуктів. Цей ринок в Україні має свої особливості й тенденції, що формують конкурентне середовище, попит і пропозицію.

#### 1. Загальна ситуація на ринку м'ясних продуктів.

Аналіз ринку м'ясних продуктів України вказує на деякі ключові тенденції і характеристики цього сектора. Основні аспекти аналізу ринку м'ясних продуктів України включають споживчу попит, виробництво, імпорту та експорт, цінову динаміку, конкурентність, тенденції споживання та регуляторну ситуацію.

На початку 2020-х років споживання м'ясних продуктів в Україні зросло, що пов'язано з підвищенням доходів населення та змінами в споживчих уподобаннях. Популярність м'ясних продуктів, зокрема свинини, курятини та яловичини, продовжує зростати. Однак, з плином часу також збільшується попит на екологічно чисті, органічні та м'ясні продукти з високою якістю.

Україна є одним з провідних виробників м'ясних продуктів у регіоні, з великим потенціалом для подальшого розвитку. Свинина, курятина та яловичина є основними видами м'яса, що виробляються в країні. Виробництво м'яса здійснюється як на промислових фермах, так і на дрібних господарствах. Проте, існують проблеми щодо технологічного оновлення, якості продукції та санітарно-епідеміологічного контролю, які потребують уваги та вдосконалення.

Щодо імпорту та експорту м'ясних продуктів, Україна активно торгує на світовому ринку. Країна експортує свинину, курятину та інші м'ясні продукти до країн Європи, Азії та інших регіонів.

Ринок м'яса та м'ясних продуктів проявляє зростаючу динаміку, з приростом у 3% в 2019 році (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка виробництва м'ясних продуктів за номенклатурою продукції промисловості в Україні в 2013–2021 роках, тис. тонн**

Найменування продукції за номенклатурою продукції промисловості (НПП)	Роки								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Вироби ковбасні з м'яса варені та сосиски	189	188	190	171	151	153	165	167,5	155,2
Ковбаси напівкопчені	52,9	54,9	52,1	47,3	42,6	39,6	41,3	41,1	40,3
Ковбаси варенокопчені, напівсухі, сиров'ялені, сиро-копчені (включаючи «салями»)	23,7	23,5	25,6	24,9	21,5	23	23,5	24,1	24,2
Вироби ковбасні копчено-запечені	8,4	8,7	7	5,5	3,6	2,9	2,8	3,4	3,3

*Джерело:* складено автором на основі [49]

У 2023 році в Україні зросло споживання свинини, яловичини та м'яса птиці, а також збільшилося їх виробництво, при цьому імпорт м'яса зменшився.

Середнє споживання м'яса на одну особу зросло з 54,1 кг у 2022 році до 54,7 кг у 2023 році [10].

Українці стали споживати менше свинини – 19,8 кг на одну особу в 2023 році порівняно з 20,3 кг у 2022 році. Водночас споживання м'яса птиці зросло з 26,2 кг до 27 кг, а яловичини – з 7 кг до 7,4 кг [10].

Виробництво м'яса птиці збільшилося на 32 тисячі тонн, досягнувши 1 млн 285 тисяч тонн, а яловичини – на 4 тисячі тонн, до 272 тисяч тонн. Імпорт м'яса птиці зменшився на 17 тисяч тонн (до 61 тисячі тонн), яловичини – на 2 тисячі тонн (до 5 тисяч тонн), а свинини – з 74 тисяч тонн до 41 тисячі тонн [10].

У червні 2024 року ціни на свинину в Україні знизилися на 10,1% порівняно з травнем через жорсткіші графіки відключень електроенергії. Про це повідомили в Асоціації свинарів України.

Середня закупівельна ціна свинини у червні склала 53,2 грн/кг з ПДВ, що на 6 грн/кг менше, ніж у травні. Перебої з електропостачанням вплинули не лише на кінцеву реалізацію, але й на заготівельну активність м'ясокомбінатів та боєнь. На ринкову активність вплинула й активніша мобілізація, яка змусила підприємства змінити режим роботи та частково зменшила потік споживачів.

Середня роздрібна ціна кілограма охолодженої свинини у червні становила 191,9 грн/кг, що на 1% менше, ніж у травні. Найбільше подешевшали лопатка та тазостегнова частина – на 2,3% та 2,8% відповідно. Ошийок, який користується попитом у пікніковий сезон, подорожчав на 1,6% [9].

Незважаючи на складнощі, промислове виробництво свинини в Україні зросло. За п'ять місяців 2024 року орієнтовна промислова пропозиція свинини забійною масою склала близько 304 тис. т, що на 9% більше, ніж за аналогічний період 2023 року.

Більшість учасників ринку вже адаптувалися до нових умов, а торгова активність поступово стабілізується. Експерти очікують, що сезонні фактори можуть надати підтримку закупівельним цінам у найближчому майбутньому.

Експорт свинини у червні був у 1,5 рази більшим за імпорт. Протягом місяця з України вивезли майже 296 т свинини сукупною вартістю близько 700 тис. дол. США. Імпорт свинини в Україну за перші три місяці 2024 року

скоротився в 4,8 рази в порівнянні з аналогічним періодом 2023 року, до 665 т. Імпорт сала, свинячого жиру і жиру птиці за цей же час зменшився в 1,8 рази, до 3986 т.

Відсоток імпортованого сала у 2023 році склав лише 3,8% від виробленого в Україні, а свинини – 2,0%. В січні-березні 2024 року цей показник ще зменшився – до 1,2% для сала і 0,5% для м'яса свиней [9].

Отже, ринок м'ясних продуктів в Україні демонструє стабільне зростання як у виробництві, так і в споживанні, зокрема м'яса птиці. Хоча споживання свинини дещо знизилося, загальна тенденція вказує на підвищення попиту на високоякісні та органічні продукти. Україна залишається вагомим гравцем на міжнародному ринку, хоча імпорт м'ясної продукції значно скоротився. Проблеми з електропостачанням та мобілізацією вплинули на цінову динаміку, проте ринок поступово стабілізується. Подальший розвиток залежить від модернізації виробничих процесів і посилення контролю якості продукції.

В рамках даного дослідження варто зазначити, що український ринок ковбасних та м'ясних виробів дуже конкурентний, оскільки на ньому наразі зареєстровано більше 400 виробників. При цьому тіньовий сектор наразі становить приблизно 30%. Велика кількість дрібних виробників реалізують продукцію на ринках або ярмарках. Найбільшими ТМ м'ясних виробів стали ТМ «Глобино», «Бащинський», «Ятрань» та «Алан». Наразі частка ринку ТМ «Бащинський» становить 14%, а «Ятрань» та «Алан» – 8% (рис. 2.2).

Особливістю цього ринку також є сезонність, продажі зростають в період кінця весни-літа і знижуються в осінньо-зимовий період. Також попит коливається в періоди посту [1].

Розглянемо рівень конкуренції та конкурентів на ринку м'яса і м'ясо-ковбасних виробів. Існуючим типом конкуренції є диференційована монополістична конкуренція, коли на ринку присутня велика кількість дрібних продавців, які також конкурують за цінами високо диференційованими товарами, але бар'єри до входу на ринок досить високі [39].

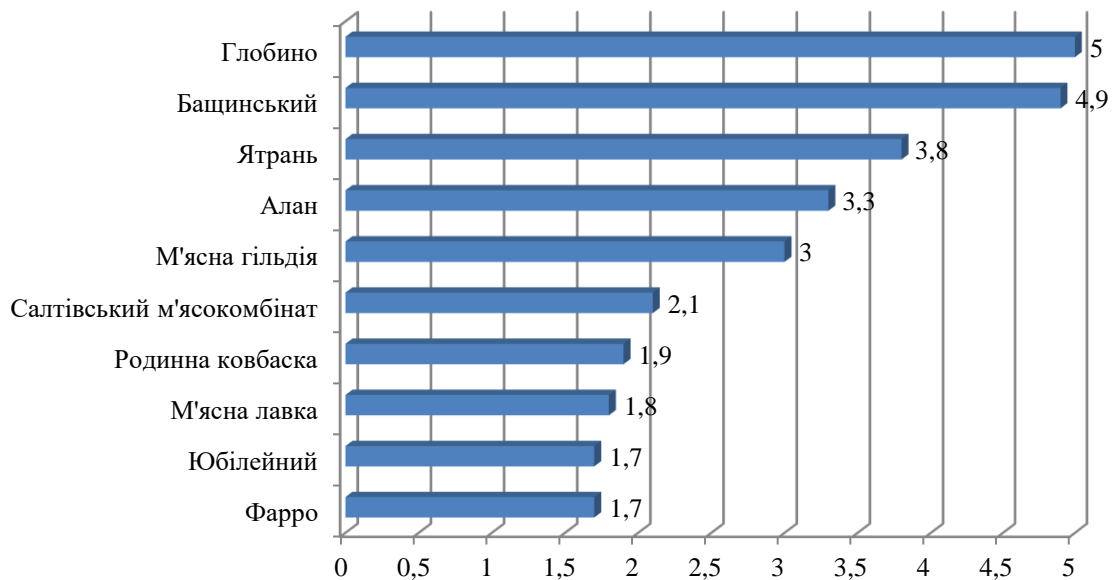


Рис. 2.2. Розподіл споживчих уподобань між торговими марками м'яса та м'ясних делікатесів на кінець 2023 року

Джерело: [1]

Нині на ринку присутні такі виробники, які наразі є конкурентами «ТОВ «Тульчинм'ясо»»:

1. ТМ «Бащинський» – на сьогоднішній день ТМ «Бащинський» входить до ТОП-5 найбільших м'ясопереробних компаній України. За обсягами виробництва у натуральних показниках та за даними звіту Держкомстату за 4 квартал 2019 року, ТМ «Бащинський» займає друге місце в країні серед інших виробників з часткою ринку 14%. А за даними дослідження Nielsen, 55% знання серед українців, №1 за споживацькими вподобаннями в конкурсі «Фаворити Успіху» в категорії «сосиски-сардельки».

2. М'ясопереробна фабрика «Алан» – була заснована в 1998 році. За цей час продукція здобула визнання покупців по всій Україні та далеко за її межами. Підприємство випускає продукцію під торговими марками: ТМ «Алан», ТМ «СПЕЦЦЕХ», ТМ «Наші ковбаси», ТМ «Fitness format». Основною конкурентною перевагою є використання лише свіжого охолодженого м'яса. Надходження свіжої м'ясної сировини забезпечує власний забійний цех. Також на підприємстві встановлено новітнє спеціалізоване обладнання фірм зі світовим ім'ям, а також нові унікальні технології.

Показники, за якими можна порівняти цих конкурентів з ТОВ «Тульчинм'ясо», можуть бути:

- ширина асортименту;
- наявність фірмових магазинів;
- виробнича потужність;
- кваліфікація персоналу;
- наявність свого транспорту для поставки продукції;
- рейтинг серед споживачів;
- частка ринку.

Порівняння досліджуваного підприємства з конкурентами наведено в табл.2.3.

Таблиця 2.3

#### Порівняння ТОВ «Тульчинм'ясо» з найближчими конкурентами

Показник	Одиниці вимірювання	Значення показника			Висновок щодо конкурентної позиції
		Тульчин м'ясо	Бащинський	Алан	
1. Ширина асортименту	Кількість	200	250	160	Сильна
2. Наявність фірмових магазинів	+/-	+	+	+	Сильна
3. Виробнича потужність	Кількість	55 тис. на рік	110 тис. на рік	90 тис. на рік	Слабка
4. Кількість працівників	Кількість	500>	2,300	1,200	Слабка
5. Наявність свого транспорту для постачання продукції	+/-	+	-	+	Сильна
6. Рейтинг серед споживачів	5/5	4.9	4.0	3.7	Сильна
7. Частка ринку	Відсоток	4,9	15%	14%	Нейтральна

*Джерело:* створено автором самостійно

Виходячи з табл. 2.3, ТОВ «Тульчинм'ясо» має багато переваг порівняно з «Алан» та «Бащинський», не дивлячись на те, що ці виробники є набагато більшими за часткою ринку. Основними перевагами є досить високий рейтинг серед споживачів. Наявність фірмових магазинів у цьому випадку має і ТОВ «Тульчинм'ясо», і «Алан». Також слід зазначити досить широкий асортимент.

Отже, на основі проведеного аналізу, ТОВ «Тульчинм'ясо» демонструє стабільні результати в умовах сучасного ринку, зберігаючи конкурентоспроможність завдяки високій якості продукції та впровадженню нових технологій. Підприємство активно адаптується до змін у попиті споживачів, що дозволяє йому зберігати лідерські позиції в сегменті виробництва м'ясних продуктів. Стратегічна позиція компанії зосереджена на розширенні асортименту та виході на нові ринки, зокрема за рахунок експорту, що є важливим кроком у зміцненні її економічної стабільності.

Водночас, підприємство стикається з викликами, такими як зростання цін на сировину та необхідність відповідності сучасним стандартам якості. Інвестиції в модернізацію виробництва та впровадження систем управління якістю можуть стати важливими чинниками для подальшого зростання. Загалом, ТОВ «Тульчинм'ясо» має потенціал для успішного розвитку, проте для цього необхідно продовжувати моніторинг ринкових тенденцій та активно реагувати на виклики.

## **2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання та інших чинників розвитку**

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності товариства ґрунтується на даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку (Додатки В, Г, Д).

Для початку здійсимо оцінку майнового стану ТОВ «Тульчинм'ясо» на основі аналізу балансу підприємства (табл.2.4).

Відповідно до проведеного горизонтального аналізу активів балансу підприємства, варто зазначити, що впродовж 2021–2023 рр. відбулося зменшення валюти балансу ТОВ «Тульчинм'ясо» на 814,5 тис. грн. або на 28,87%. На скорочення величини активів підприємства, за 2021–2023 рр. вплинуло зменшення таких статей, як: залишкової вартості необоротних активів на 524,9 тис. грн. або на 32,32%; загальної величини оборотних активів на 289,6 тис. грн. або на 24,19%. Причиною зменшення суми оборотних активів є

скорочення обсягу дебіторської заборгованості на 742,9 тис. грн. або на 63,82%. У структурі активів найбільша частка належить: у 2021 та 2023 рр. необоротним активам – 57,56% та 54,76% відповідно. Натомість, у 2022 р. значна частина активів підприємства належить оборотним активам – 77,66%.

Таблиця 2.4

## Аналітичний баланс ТОВ «Тульчинм'ясо» за 2021–2023 рр.

Показники	2021		2022		2023		2023 / 2021 рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
<b>Активи</b>								
Необоротні активи	1623,9	57,56	1275,2	22,34	1099	54,76	-524,9	-32,32
Оборотні активи	1197,4	42,44	4434,2	77,66	907,8	45,24	-289,6	-24,19
– запаси	22	0,78	30,7	0,54	51,6	2,57	+29,6	+134,55
– дебіторська заборгованість	1164,1	41,26	444,5	7,79	421,2	20,99	-742,9	-63,82
– грошові кошти	7,2	0,26	3955,3	69,28	402,8	20,07	+395,6	+5494,4 4
– інші оборотні активи	4,1	0,15	3,7	0,06	32,2	1,6	+28,1	+685,37
<b>Пасиви</b>								
Поточні зобов'язання	2821,3	100	5709,4	100	2006,8	100	-814,5	-28,87
– кредиторська заборгованість	2797,9	99,17	5686,8	99,6	1979,1	98,62	-818,8	-29,26
– інші поточні зобов'язання	23,4	0,83	22,6	0,4	27,7	1,38	+4,3	+18,38
Баланс	2821,3	100	5709,4	100	2006,8	100	-814,5	-28,87

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності товариства

Упродовж 2021–2023 рр. відбулося скорочення величини необоротних активів ТОВ «Тульчинм'ясо» на 524,9 тис. грн. або на 32,32%, що сталося у зв'язку із зменшенням таких статей активів як: нематеріальні активи на 12,5 тис. грн. або на 98,43% та основних засобів на 512,4 тис. грн. або на 31,80%. Так, упродовж 2021–2023 рр. найбільшу частку у структурі необоротних активів ТОВ «Тульчинм'ясо» займають основні засоби – 99,22% у 2021 р., 100,00% у 2022 р. та 99,98% у 2023 р.

Варто відзначити, що впродовж 2021–2023 рр. спостерігаємо скорочення оборотних активів ТОВ «Тульчинм'ясо» на 289,6 тис. грн. або на 24,19%, що сталося у зв'язку із зменшенням величини дебіторської заборгованості за

розрахунками за виданими авансами на 1062,5 тис. грн. або на 97,58% та іншої поточної дебіторської заборгованості на 7,5 тис. грн. або на 49,02%. Так, станом на 31.12.2023 р. найбільшу частку у структурі оборотних активів ТОВ «Тульчинм'ясо» займають грошові кошти та їх еквіваленти – 44,37%.

Капітал ТОВ «Тульчинм'ясо» представлений лише залученими ресурсами, що вказує на залежність підприємства від зовнішніх надходжень. Так, упродовж 2021–2023 рр. відбулося скорочення загальної величини залученого капіталу ТОВ «Тульчинм'ясо» на 814,5 тис. грн. або на 28,87%, що сталося у зв'язку із зменшенням таких складових залученого капіталу як: поточних зобов'язань за розрахунками з оплати праці на 9,5 тис. грн. або на 81,90%; поточних зобов'язань за розрахунками із внутрішніх розрахунків на 937,7 тис. грн. або на 34,04%, зобов'язань, пов'язаних з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу на 0,1 тис. грн. або на 0,45%. У структурі залученого капіталу ТОВ «Тульчинм'ясо» найбільшу частку займають поточні зобов'язання за розрахунками із внутрішніх розрахунків – 97,63% у 2021 р., 97,50% у 2022 р. та 90,53% у 2023 р.

Для оцінки особливостей формування прибутку доцільно провести горизонтальний аналіз Звіту про сукупний дохід ТОВ «Тульчинм'ясо» упродовж 2021–2023 рр.; основні показники звіту наведено у табл.2.5.

Варто відзначити, що протягом 2021–2023 рр. у фінансовій діяльності ТОВ «Тульчинм'ясо» відбулися такі зміни: загальні доходи підприємства зросли на 3271,4 тис. грн (або на 18,78%), що сталося головним чином завдяки збільшенню інших операційних доходів на 3767,9 тис. грн (або на 30,33%). Водночас слід враховувати вплив зростання цін, що могло сприяти такому приросту доходів.

**Основні статті Звіту про сукупний дохід ТОВ «Тульчинм'ясо» упродовж  
2021–2023 рр.**

Показники	2021		2022		2023		Відхилення 2023/2021 рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
<b>Доходи</b>								
Чиста виручка	4991,7	28,66	5159,0	26,98	4495,2	21,73	-496,5	-9,95
Інші операційні доходи	12424,0	71,34	13962,5	73,02	16191,9	78,27	+3767,9	+30,33
Інші доходи	-	-	0,1	-	-	-	-	x
Разом	17415,7	100,0	19121,6	100,00	20687,1	100,0	+3271,4	+18,78
<b>Витрати</b>								
Собівартість продукції	6389,5	99,75	6811,6	99,50	7852,0	96,58	+1462,5	+22,89
Операційні витрати	16,0	0,25	32,3	0,47	278,0	3,42	+262,0	+1637,5
Разом	6405,5	100,0	6845,7	100,00	8130,0	100,0	+1724,5	+26,92

*Джерело:* розраховано автором на основі фінансової звітності товариства

Станом на 31.12.2023 р., порівняно з відповідним показником 2021 р., загальні витрати ТОВ «Тульчинм'ясо» збільшилися на 1724,5 тис. грн (або на 26,92%). Основним чинником зростання стало підвищення собівартості реалізованих послуг на 1462,5 тис. грн (або на 22,89%), а також зростання операційних витрат. Зростання витрат також, ймовірно, частково зумовлене інфляційним тиском і підвищенням вартості ресурсів.

Так, найбільшу частку в структурі загальних доходів ТОВ «Тульчинм'ясо» має чистий дохід від реалізації продукції: у 2021 році він складав 71,34%, у 2022 р. – 73,02%, а в 2023 р. – 78,27%. Інші операційні доходи складають незначну частку загальних доходів підприємства. У процесі аналізу впливає, що з-поміж загальних витрат в ТОВ «Тульчинм'ясо» найбільшу частку має собівартість реалізованої продукції – 99,75% у 2021 р., 99,50% у 2022 р., а в 2023 р. – 96,58%.

Впродовж 2021–2023 рр. ТОВ «Тульчинм'ясо» вело прибуткову діяльність (чистий прибуток склав – станом на 31.12.2021 р. 11010,2 тис. грн., у 2022 р. – 12275,9 тис. грн., а за результатами 2023 р. показник склав 12557,1 тис. грн.).

За аналізований період собівартість продукції виросла в 1,22 рази. Зауважимо, що зростання собівартості продукції у ТОВ «Тульчинм'ясо» обумовлене кількома ключовими факторами. По-перше, підвищення вартості сировини свідчить про можливі зміни на ринку постачальників сировини або збільшення попиту на неї, що може вплинути на ціни. По-друге, суттєве зростання витрат на оплату праці може бути наслідком різних чинників, таких як збільшення чисельності персоналу, підвищення зарплат або інші зміни в умовах праці. По-третє, збільшення інших витрат, що включаються до собівартості продукції, може обумовлювати різноманітні фактори, такі як зростання витрат на енергію, обслуговування обладнання та інші виробничі витрати.

Ці фактори разом призвели до важливого впливу на фінансовий аспект діяльності підприємства, зумовивши збільшення собівартості продукції.

Згідно даних звітності підприємства відмічаємо значне зростання операційних витрат за досліджуваний період.

Зростання операційних витрат ТОВ «Тульчинм'ясо» удвічі протягом останнього року (з 3846,1 тис. грн. на кінець 2022 року до 7732,5 тис. грн. на кінець 2023 року) свідчить про суттєві зміни в фінансовій діяльності підприємства. Це може бути наслідком різноманітних факторів, таких як збільшення обсягів виробництва, росту цін на ресурси чи інші зміни в умовах бізнесу.

Це важливий сигнал для управління підприємством, оскільки такий значний приріст операційних витрат може вплинути на загальну рентабельність та фінансову стійкість компанії. Ретельний аналіз природи цього зростання, виявлення ключових факторів, що впливають на цю динаміку, і прийняття ефективних стратегій для оптимізації витрат може бути важливим кроком для забезпечення стабільності та розвитку підприємства в майбутньому.

Табл.2.6 містить інформацію про склад операційних витрат підприємства.

Найбільший приріст серед операційних витрат спостерігаємо у витратах на оплату праці. За досліджуваний період ці витрати зросли на 2085,1 тис. грн. Відповідно зросли й відрахування на соціальні заходи: впродовж аналізованого

періоду на 331,6 тис. грн. Відмічаємо також суттєве зростання інших операційних витрат.

Таблиця 2.6

**Склад та динаміка операційних витрат ТОВ «Тульчинм'ясо» за 2021–2023 рр.**

Витрати	2021	2022	2023	2023/ 2021 рр.
Матеріальні затрати	22,6	23,8	105,5	+82,9
Витрати на оплату праці	1003,3	1056,1	3088,4	+2085,1
Відрахування на соціальні заходи	124,4	130,9	456,0	+331,6
Амортизація	24,0	25,3	203,8	+179,8
Інші операційні витрати	2479,5	2610,0	3878,8	+1399,3
Разом	3653,8	3846,1	7732,5	+4078,7

*Джерело:* складено автором на основі звітності товариства

На кінець 2023 року їх обсяг склав 3878,8 тис.грн, що на 1399,3 тис.грн. більше, ніж у 2021 році. На 179,8 тис.грн. зросла також амортизація на підприємстві. Досить вагомий ріст відмічаємо й у розмірі матеріальних витрат – впродовж аналізованого періоду на 82,9 тис.грн.

Далі проведемо аналіз фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Тульчинм'ясо» на основі розрахунку коефіцієнтів фінансового стану (табл.2.7).

Таблиця 2.7

**Показники ліквідності в ТОВ «Тульчинм'ясо» за 2021–2023 рр.**

Назва показника	2021	2022	2023	2023/ 2021 рр.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	0,693	0,201	+0,198
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,417	0,771	0,427	+0,01
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,424	0,777	0,452	+0,028
Власний оборотний капітал	-1623,9	-1275,2	-1099	+524,9

*Джерело:* розраховано автором на основі фінансової звітності товариства

Так, впродовж 2021–2023 рр. рр. спостерігаємо зростання всіх коефіцієнтів ліквідності: коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,198; коефіцієнта проміжної ліквідності на 0,01; коефіцієнта загальної ліквідності на 0,028.

Упродовж 2021–2023 рр. власний оборотний мав від'ємне значення – -1623,9 тис. грн. у 2021 р., -1275,2 тис. грн. у 2022 р. та -1099 тис. грн. у 2023 р. –

підприємство неспроможне навіть покрити поточні зобов'язання і така тенденція призводить до кризового стану.

Оцінка показників ділової активності в ТОВ «Тульчинм'ясо» (табл.2.8).

Таблиця 2.8

**Показники ділової активності в ТОВ «Тульчинм'ясо» за 2021–2023 рр.**

Назва показника	2021	2022	2023	2023/ 2021 рр.
Оборотність дебіторської заборгованості	166,39	20,946	10,968	-155,422
Оборотність кредиторської заборгованості	2323,455	658,126	395,567	-1927,89
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	2	17	33	+31
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	-	-	1	+1
Оборотність постійних активів	2,808	3,559	3,787	+0,979
Оборотність активів	2,012	1,21	1,165	-0,847
Оборотність чистих активів	14,684	3,573	-2,428	-17,112
Оборотність виробничих запасів	292,426	258,505	190,814	-101,612
Період обороту виробничих запасів, днів	1	1	2	+1
Тривалість операційного циклу, днів	3	19	35	+32
Тривалість фінансового циклу, днів	3	18	34	+31

*Джерело:* розраховано автором на основі фінансової звітності товариства

Таким чином, аналізуючи дані табл.2.5, можна сказати, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості впродовж 2021–2023 рр. рр. зменшився на 155,422; також спостерігаємо скорочення оборотності кредиторської заборгованості на 1927,89. У зв'язку зі зменшенням оборотності дебіторської та оборотності кредиторської заборгованостей, спостерігаємо зростання середнього періоду погашення дебіторської на 31 день та збільшення середнього періоду погашення кредиторської заборгованостей на 1 день.

Зменшення чистої виручки від реалізації продукції вплинуло на скорочення оборотності чистих активів на 17,112. Негативною тенденцією господарської діяльності ТОВ «Тульчинм'ясо» є скорочення оборотності виробничих запасів на 101,612 та зростання періоду обороту виробничих запасів на 1 день. Також, слід відзначити, що впродовж 2021–2023 рр. рр. відбулося зростання тривалості операційного та фінансового циклу на 32 та 31 день.

Оцінка показників рентабельності ТОВ «Тульчинм'ясо» – в табл.2.9.

Таблиця 2.9

### Показники рентабельності ТОВ «Тульчинм'ясо» за 2021–2023 рр.

Назва показника	2021	2022	2023	2023 / 2021 рр.
Рентабельність активів	4,43	2,87	3,25	-1,18
Рентабельність продажу	2,20	2,37	2,79	+0,59
Рентабельність оборотних активів	1,56	4,36	4,70	+3,14

*Джерело:* розраховано автором на основі фінансової звітності товариства

За аналізований період 2021–2023 роки відзначається певне скорочення рентабельності активів ТОВ «Тульчинм'ясо» на 1,18%, що може свідчити про певні виклики або труднощі в управлінні активами.

Проте, позитивним аспектом є збільшення рентабельності продажу на 0,59% та рентабельності оборотних активів на 3,14%. Ці тенденції вказують на успішність стратегій, спрямованих на підвищення ефективності операційного прибутку підприємства. Зокрема, зростання рентабельності продажу може бути результатом оптимізації виробничих процесів чи успішної маркетингової політики, що сприяло покращенню фінансових показників компанії.

Підсумовуючи проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Тульчинм'ясо», слід відзначити, що зростання фінансових ресурсів підприємства в основному було досягнуте за рахунок залучених коштів, спрямованих на поповнення оборотних коштів. Це свідчить про певний рівень фінансової стійкості та можливість підтримання операційної активності. Позитивним аспектом в діяльності підприємства є також збільшення чистого прибутку на 14,05%, що може свідчити про ефективність управління та здатність до генерації прибутковості. Однак важливо ураховувати фактори, такі як зростання собівартості продукції та операційних витрат, які можуть впливати на загальну прибутковість підприємства у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

### 2.3. Дослідження взаємозв'язку стратегічного розвитку діяльності підприємства з етапами його життєвого циклу

Життєвий цикл підприємства, що охоплює стадії від становлення до зрілості та занепаду, визначає ключові виклики та можливості, з якими

стикаються організації в різні періоди їх існування. Дослідження цього зв'язку дозволяє виявити, які стратегії найбільш ефективні на кожному етапі, а також як зовнішні та внутрішні фактори впливають на вибір управлінських рішень. Аналіз взаємозв'язків між стратегічним розвитком і етапами життєвого циклу підприємства допоможе сформулювати рекомендації для оптимізації управлінських процесів і забезпечення довгострокового успіху.

Розглянемо основні етапи життєвого циклу ТОВ «Тульчинм'ясо» та їх взаємозв'язок із стратегічним розвитком підприємства:

I. Стадія становлення. На початковому етапі життєвого циклу підприємства, яке тільки формувало свою продукцію та виходило на ринок, стратегічний розвиток зосереджувався на налагодженні виробництва, формуванні бренду та залученні перших клієнтів. Тут важливо було адаптувати стратегію маркетингу та продажів, щоб забезпечити початковий попит на продукцію.

II. Стадія зростання. На стадії зростання ТОВ «Тульчинм'ясо» зіткнулося з необхідністю розширення виробничих потужностей та виходу на нові ринки. Стратегії включали інвестиції в технології, розширення асортименту продукції та поліпшення обслуговування клієнтів. Цей етап характеризувався активним залученням ресурсів для підвищення конкурентоспроможності.

III. Стадія зрілості.

На сьогоднішній день ТОВ «Тульчинм'ясо» перебуває на стадії зрілості в своєму життєвому циклі. Цей етап характеризується стабільним попитом на продукцію, розвиненими виробничими потужностями та сформованою клієнтською базою. Підприємство зосереджується на оптимізації процесів, підвищенні ефективності виробництва та управлінні витратами.

Важливими завданнями на цій стадії є підтримка конкурентоспроможності через впровадження інновацій, поліпшення якості продукції та покращення обслуговування клієнтів. Також підприємство може розглядати можливості для розширення асортименту або виходу на нові ринки, щоб уникнути потенційної стагнації та підготуватися до можливих змін у ринковому попиті.

Виокремимо основні фактори впливу, а також визначимо можливості та загрози, що актуальні для підприємства в нинішніх умовах (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

### Зони SWOT- аналізу ТОВ «Тульчинм'ясо»

<i>Внутрішнє середовище впливу</i>	
<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застосування сучасного високотехнічного обладнання</li> <li>2. Наявність висококваліфікованих працівників</li> <li>3. Співпраця тільки з перевіреними постачальниками</li> <li>4. Наявність впровадженого жорсткого контролю якості на кожному етапі виробництва</li> <li>5. Широкий та глибокий асортимент якісної продукції</li> <li>6. Стабільна цільова аудиторія</li> <li>7. Власні канали збуту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока конкуренція</li> <li>2. Висока залежність від стандартів якості продукції</li> <li>3. Недостатня реклама та маркетингова стратегія</li> <li>4. Застарілий сайт з неактуальним наповненням</li> <li>5. Залежність від постачальників сировини, що може призвести до зростання витрат на виробництво</li> </ol>
<i>Зовнішнє середовище впливу</i>	
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення обсягів виробництва та розширення асортименту</li> <li>2. Збільшення прибутковості підприємства</li> <li>3. Вихід на нові ринки</li> <li>4. Використання нових технологій та виробничого обладнання для покращення якості та пришвидшення виробництва</li> <li>5. Збільшення цільової аудиторії підприємства</li> <li>6. Підвищення конкурентоспроможності підприємства</li> <li>7. Розширення застосування популярних практик маркетингових інструментів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільна економічна та геополітична ситуація в країні</li> <li>2. Збільшення цін на енергоресурси</li> <li>3. Збільшення цін на сировину</li> <li>4. Зменшення купівельної спроможності населення</li> <li>5. Зростання конкуренції на ринку м'ясопереробних підприємств</li> <li>6. Ризик зміни попиту на м'ясні продукти через зміни у споживчих уподобаннях</li> </ol>

*Джерело:* розроблено автором на основі даних ТОВ «Тульчинм'ясо»

SWOT-аналіз ТОВ «Тульчинм'ясо» показує, що підприємство має значні сильні сторони, такі як застосування сучасного обладнання, висококваліфіковані працівники та власні канали збуту. Такі фактори сприяють стабільності виробництва та конкурентоспроможності на ринку. Однак слабкі сторони, такі як висока конкуренція та недостатня рекламна стратегія, потребують уваги для подальшого розвитку.

У зовнішньому середовищі підприємство має можливості для збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту та входу на нові ринки завдяки використанню нових технологій і популярних маркетингових інструментів.

Однак існують загрози, такі як нестабільна економічна ситуація та зростання цін на ресурси, які можуть негативно вплинути на фінансові результати підприємства.

ТОВ «Тульчинм'ясо» є важливим гравцем на ринку м'ясної продукції, який постійно адаптується до змін у споживчих вподобаннях та ринкових умовах. Аналіз стратегічного розвитку цього підприємства має базуватися на концепції життєвого циклу, що дозволяє визначити його етап і спрогнозувати подальші кроки для забезпечення сталого зростання. Враховуючи розширення асортименту, впровадження сучасних технологій та пошук нових ринків збуту, ТОВ «Тульчинм'ясо» перебуває на стадії зрілості.

Сьогодні стратегія ТОВ «Тульчинм'ясо» зосереджена на декількох ключових напрямках, що сприяють забезпеченню стійкого розвитку і підвищенню конкурентоспроможності на ринку м'ясних продуктів. Враховуючи зміни в споживчих перевагах і економічні виклики, компанія орієнтується на:

1. Підвищення якості продукції. Для цього підприємство активно інвестує в модернізацію виробничих процесів та впровадження передових технологій, що дозволяють забезпечити високу якість продукції. Ці зусилля включають:

- впровадження автоматизованих систем контролю якості. Завдяки автоматизації можна більш точно контролювати всі етапи виробництва, що значно знижує ризики людських помилок і забезпечує стабільність якості продукції;

- сучасне обладнання. Інвестиції в нове обладнання, яке відповідає міжнародним стандартам, дозволяють підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати на енергоносії та підвищити гігієнічні стандарти;

- технології обробки і зберігання продуктів. Впровадження інноваційних методів обробки м'яса, зокрема вакуумного пакування та контрольованого охолодження, допомагає зберігати смакові якості та харчову цінність продуктів на довший час, що також підвищує їх конкурентоспроможність;

- сертифікація за міжнародними стандартами. Компанія активно працює над отриманням сертифікатів, що підтверджують відповідність продукції

міжнародним стандартам якості, зокрема ISO та HACCP, що гарантує споживачам високу якість та безпеку продукції.

Ці кроки дозволяють ТОВ «Тульчинм'ясо» постійно вдосконалювати якість своєї продукції та задовольняти вимоги як внутрішнього, так і міжнародного споживача.

2. Диверсифікація асортименту, що зростаючого попиту споживачів на здорове та спеціалізоване харчування. Для цього підприємство активно працює над розширенням свого продуктивних категорій (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

### Напрями диверсифікації асортименту ТОВ «Тульчинм'ясо»

Напрямок диверсифікації	Опис
Органічні продукти	Відповідаючи на глобальний тренд споживання органічної продукції, підприємство почало виробництво м'ясних продуктів, що не містять хімічних добавок, гормонів росту або штучних консервантів. Цей сегмент орієнтований на споживачів, які дбають про природність і екологічність продуктів
Дієтичні продукти	Зростаючий інтерес до здорового способу життя спонукає підприємство розширювати асортимент продукції, яка підходить для людей, що стежать за своїм харчуванням. Це можуть бути менш жирні варіанти ковбас і м'яса, спеціально розроблені для дієт і спортивного харчування
Безглютенові продукти	Враховуючи потреби споживачів із непереносимістю глютену або тих, хто дотримується безглютенової дієти, підприємство розширює асортимент м'ясних продуктів, які не містять глютену, забезпечуючи таким чином доступ до безпечних і здорових альтернатив

*Джерело:* створено автором самостійно

3. Розширення ринків збуту. Компанія активно працює над розширенням своєї присутності на експортних ринках, зокрема в країнах Європейського Союзу, що дає кілька важливих переваг;

а) експансія на ринки ЄС. Залучення споживачів на ринках Європейського Союзу відкриває доступ до нових клієнтів і партнерів, а також можливість адаптації продукції відповідно до високих стандартів безпеки і якості, які характерні для цієї регіональної економічної групи. Це дозволяє компанії підвищити імідж бренду і здобути довіру споживачів на міжнародній арені;

б) розширення на інші ринки. Йдеться про ті країни, де зберігається стабільний попит на українську продукцію, є близькість культурних та

економічних умов, а також зменшення торгових бар'єрів. Це дозволяє підприємству ефективно виходити на ці ринки і забезпечувати більш вигідні умови співпраці;

в) зниження ризиків. Диверсифікація ринків збуту допомагає зменшити ризики, пов'язані з коливаннями економічної ситуації в Україні, змінами в споживчих звичках або політичними факторами, що можуть впливати на внутрішній попит. Вихід на міжнародні ринки дозволяє підприємству створити стійку основу для сталого розвитку;

д) підвищення конкурентоспроможності. Присутність на міжнародних ринках сприяє розвитку підприємства, адаптації її продукції під міжнародні стандарти і тенденції, що знижує залежність від локальних факторів і створює можливості для стратегічного росту.

Завдяки цим крокам ТОВ «Тульчинм'ясо» має потенціал для значного розширення та зміцнення позицій на світовій арені, зокрема в регіонах із високим попитом на якісні м'ясні продукти.

4. Екологічна відповідальність. Компанія активно впроваджує екологічні ініціативи, спрямовані на зниження негативного впливу на навколишнє середовище та збереження природних ресурсів. Основні напрямки екологічної відповідальності згруповані в табл. 2.12. Ці ініціативи дозволяють ТОВ «Тульчинм'ясо» не тільки зменшувати свій екологічний слід, але й демонструвати свою соціальну відповідальність, що підвищує імідж компанії серед споживачів та бізнес-партнерів. Вони також відповідають сучасним вимогам сталого розвитку і позитивно впливають на довгострокову стабільність компанії.

*Таблиця 2.12*

#### **Основні напрямки екологічної відповідальності ТОВ «Тульчинм'ясо»**

Напрямок	Характеристика
Скорочення відходів	ТОВ «Тульчинм'ясо» впроваджує технології, що дозволяють мінімізувати виробничі відходи. Це включає переробку відходів на біоорганічні добрива або їх використання у виготовленні кормів для тварин, що дозволяє зменшити кількість відходів, які виводяться на звалища

Енергозбереження та енергоефективність	Підприємство інвестує в енергозберігаючі технології, зокрема у модернізацію обладнання та використання відновлювальних джерел енергії. Впровадження енергоефективних процесів дозволяє зменшити споживання енергоресурсів і знижувати викиди парникових газів
Зменшення викидів	У рамках зниження впливу на навколишнє середовище підприємство активно працює над зменшенням викидів шкідливих речовин в атмосферу, впроваджуючи системи фільтрації та очищення повітря. Це також включає удосконалення процесів утилізації відходів і контроль за викидами в атмосферу
Використання екологічно чистих матеріалів	ТОВ «Тульчинм'ясо» орієнтовано на використання пакувальних матеріалів, які можна переробляти або які є біорозкладними. Це зменшує негативний вплив на екологічну ситуацію
Освітні програми та підтримка екологічних ініціатив	Підприємство активно підтримує екологічні проекти та просвітницькі програми, що популяризують екологічний спосіб життя серед своїх співробітників та споживачів

*Джерело:* створено автором самостійно

5. Цифровізація і маркетинг. Підприємство активно впроваджує цифрові рішення для покращення управлінських процесів і просування продукції через онлайн-канали та соціальні мережі (табл.2.13).

Отже, стратегія розвитку ТОВ «Тульчинм'ясо» на сучасному етапі життєвого циклу спрямована на стале зростання та підвищення конкурентоспроможності. Оновлення асортименту, орієнтація на здорове харчування і екологічну відповідальність дозволяють підприємству відповідати вимогам сучасного споживача та глобальних тенденцій. Розширення ринків збуту зміцнює позиції на міжнародному рівні і знижує ризики, пов'язані з внутрішньою економікою. Цифровізація бізнес-процесів і активне використання онлайн-каналів продажу допомагають підприємству підвищувати ефективність операцій і взаємодіяти зі споживачами в реальному часі.

*Таблиця 2.13*

### Основні напрямки цифровізації в діяльності ТОВ «Тульчинм'ясо»

Напрямок	Характеристика
Оптимізація бізнес-процесів через цифрові рішення	ТОВ «Тульчинм'ясо» впроваджує системи управління підприємством (ERP), що дозволяють автоматизувати облік, контроль якості, логістику і фінансові операції. Це допомагає зменшити витрати, прискорити процеси і підвищити точність даних

Просування через онлайн-канали продажу	Підприємство активно розвиває онлайн-продажі, створюючи власні інтернет-магазини і співпрацюючи з великими електронними платформами. Це дозволяє залучати нових споживачів, розширювати географію продажів і забезпечувати зручний доступ до продукції для кінцевого споживача
Маркетинг у соціальних мережах	ТОВ «Тульчинм'ясо» активно використовує соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, YouTube для просування своєї продукції та взаємодії з аудиторією. Це включає створення контенту, який підвищує обізнаність про бренд, а також рекламу спеціальних пропозицій і акцій, що допомагає залучити більше клієнтів
Аналіз споживацької поведінки та персоналізація пропозицій	Завдяки впровадженню аналітичних інструментів, підприємство може детально аналізувати споживацькі вподобання і пропонувати персоналізовані рекомендації, що підвищує ефективність маркетингових кампаній і задоволення потреб споживачів
Електронна комунікація та CRM-системи	Впровадження CRM-систем дозволяє підприємству зберігати історію взаємодії з клієнтами, що покращує взаємодію та дозволяє швидше реагувати на запити і пропозиції. Це також дає можливість налагоджувати довгострокові відносини з клієнтами

*Джерело:* створено автором самостійно

Загалом, стратегія підприємства демонструє орієнтованість на інновації, екологічну сталість і глобалізацію, що сприяє її довгостроковому розвитку та стабільності.

Отже, взаємозв'язок стратегічного розвитку ТОВ «Тульчинм'ясо» з етапами його життєвого циклу є ключовим для забезпечення успішного функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку. На початкових етапах, коли підприємство лише виходило на ринок, акцентувався розвиток інноваційних продуктів та маркетингових стратегій, що дозволили залучити перших клієнтів. У фазі зростання підприємство зосередилося на розширенні виробничих потужностей та вдосконаленні управлінських процесів, що сприяло збільшенню обсягу продажів та зміцненню ринкових позицій. На етапі зрілості важливою стала оптимізація витрат та підвищення якості продукції для підтримання конкурентних переваг.

В умовах можливого занепаду, ТОВ «Тульчинм'ясо» повинно звернути увагу на адаптацію своїх стратегій відповідно до очікуваних змін у споживчих вподобаннях та ринкових умовах.

Отже, стратегічний розвиток підприємства має бути інтегрованим і адаптивним, що дозволить ефективно реагувати на виклики, забезпечуючи

стабільність та зростання на різних етапах життєвого циклу. Це підтверджує необхідність постійного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища для коригування стратегічних пріоритетів підприємства.

## **Висновки до Розділу 2**

Таким чином, дослідивши стратегічний розвиток ТОВ «Тульчинм'ясо» з урахуванням динаміки його життєвого циклу, можемо зробити наступні висновки:

1. ТОВ «Тульчинм'ясо» демонструє стабільний розвиток і зміцнення своїх позицій на ринку м'ясних продуктів в Україні. Завдяки високій якості продукції та впровадженню сучасних технологій, підприємство зберігає конкурентоспроможність. Стратегічно підприємство орієнтується на розширення асортименту та вихід на нові ринки, що відкриває можливості для збільшення експортних поставок. Однак підприємство також стикається з викликами, такими як підвищення цін на сировину та необхідність відповідності сучасним стандартам якості.

Для подальшого успішного розвитку ТОВ «Тульчинм'ясо» слід продовжувати інвестувати в модернізацію виробництва задля адаптації до змін у попиті споживачів. Загалом, підприємство має позитивні перспективи для росту, але потребує активних дій у відповідь на ринкові виклики.

2. В результаті аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «Тульчинм'ясо» можна констатувати, що зростання фінансових ресурсів в основному стало можливим завдяки залученню зовнішніх коштів, використаних їх для збільшення оборотних активів. Це свідчить про певну фінансову стійкість і можливість підтримувати операційну активність.

Також слід зазначити, що чистий прибуток підприємства зріс на 14,05%, що може бути свідченням ефективного управління та здатності до отримання прибутку. Проте важливо враховувати такі фактори, як підвищення собівартості продукції та операційних витрат, які можуть негативно позначитися на загальній

прибутковості підприємства в середньостроковій та довгостроковій перспективах.

3. Взаємозв'язок стратегічного розвитку ТОВ «Тульчинм'ясо» з етапами його життєвого циклу підкреслює важливість адаптації стратегій в залежності від стадії, на якій перебуває підприємство. На етапі запуску підприємство зосереджується на формуванні бренду і залученні клієнтів, що закладає основи для подальшого зростання. У період зростання стратегічні рішення спрямовані на розширення виробництв і вдосконалення продукції. На етапі зрілості важливими є оптимізація процесів та збереження конкурентоспроможності.

Таким чином, успішний стратегічний розвиток ТОВ «Тульчинм'ясо» залежить від ефективної реакції на виклики, що виникають на кожному етапі життєвого циклу.

### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ТУЛЬЧИНМ'ЯСО» З УРАХУВАННЯМ КОНЦЕПЦІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

#### 3.1. Розроблення програми стратегічного розвитку підприємства з урахуванням концепції життєвого циклу

У сучасному динамічному бізнес-середовищі стратегічний розвиток підприємств стає ключовим фактором їх стійкості та конкурентоспроможності. Зважаючи на різноманіття викликів, з якими стикаються компанії, необхідність розроблення системних та адаптивних стратегій є особливо актуальною. Концепція життєвого циклу підприємства, яка включає етапи від започаткування до зрілості і можливого занепаду, дозволяє ефективно оцінювати поточний стан та визначати пріоритети розвитку. В цьому контексті, розроблення програми стратегічного розвитку на основі аналізу етапів життєвого циклу забезпечує не лише оптимізацію ресурсів, але й формує основи для інноваційного зростання, адаптації до змін на ринку та досягнення довгострокових цілей.

На стадії зростання ТОВ «Тулчинм'ясо» ключовим завданням є адаптація управлінських підходів та стратегій до нових викликів, які виникають у процесі розширення бізнесу. Основні напрямки стратегічної програми для підприємства в цій стадії згруповано в табл.3.1.

*Таблиця 3.1*

#### Основні напрямки стратегічної програми ТОВ «Тулчинм'ясо»

№ за/п	Напрямок	Характеристика
1	2	3
1	Оцінка ролей керівника	Важливо проаналізувати фактичні ролі керівника та ефективність їх виконання. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони управлінських практик, а також визначити, які ролі (Р, А, Е, І) потребують додаткової уваги
2	Пріоритизація завдань	Необхідно визначити найбільш критичні завдання, які впливають на зростання підприємства. Це може включати оптимізацію виробничих процесів, покращення обслуговування клієнтів і розробку нових продуктів

1	2	3
3	Виявлення «вузьких місць»	Аналіз виробничих та управлінських процесів допоможе виявити проблеми, які гальмують зростання. Це може бути нестача ресурсів, недостатня кваліфікація працівників або відсутність ефективних комунікацій
4	Переорієнтація управлінської діяльності	Потрібно зосередитися на тих аспектах управління, які матимуть найбільший вплив на результати. Це може означати перерозподіл ресурсів у напрямку розробки нових продуктів або вдосконалення процесів
5	Впровадження системи управління ефективністю	Важливо запровадити системи моніторингу та оцінки, які допоможуть виявити відхилення від планових показників і вчасно реагувати на них. Це включає в себе регулярні аналізи фінансових результатів, задоволеності клієнтів та ефективності процесів
6	Зміна організаційної структури	Можливо, необхідно переглянути структуру підприємства, щоб забезпечити гнучкість та адаптивність у відповідь на зміни ринку. Це може передбачати делегування повноважень, створення нових підрозділів або команд
7	Розвиток командної роботи	Створення атмосфери співпраці та залучення працівників до процесу ухвалення рішень допоможе підвищити ефективність команди. Важливо впроваджувати інструменти, які стимулюють командну роботу і взаємодію між працівниками
8	Інновації та підприємницький підхід	Необхідно підтримувати підприємницький дух у колективі, заохочуючи нові ідеї та інноваційні рішення. Це допоможе ТОВ «Тульчинм'ясо» бути конкурентоспроможним на ринку та адаптуватися до змін
9	Фокус на клієнтів	Організація повинна зосередитися на потребах клієнтів, що допоможе покращити обслуговування і збільшити лояльність споживачів. Це може включати збір інформації для зворотного зв'язку та адаптацію продукції до вимог ринку

*Джерело:* створено автором самостійно

Отже, для забезпечення стійкого зростання ТОВ «Тульчинм'ясо» на стадії росту необхідно здійснити комплексний підхід до управління, орієнтуючись на системи управління ефективністю, покращення внутрішніх процесів, адаптацію до ринкових умов та фокус на потребах споживачів. Це дозволить підприємству не лише зберегти, а й зміцнити свої позиції на ринку.

На нашу думку, програма стратегічного розвитку ТОВ «Тульчинм'ясо», враховуючи концепцію життєвого циклу, може включати наступні напрямки діяльності (табл.3.2).

Ця програма стратегічного розвитку дозволить ТОВ «Тульчинм'ясо» адаптуватися до змін ринку, ефективно управляти ресурсами та забезпечити стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

**Програма стратегічного розвитку ТОВ «Тульчинм'ясо» з урахуванням  
концепції життєвого циклу**

№ за/п	Напрямок	Характеристика
1	Аналіз ринкової ситуації	Проведення детального аналізу ринку, вивчення потреб споживачів, оцінка конкурентів та виявлення можливостей для розширення
2	Визначення цілей.	Формулювання – чітких стратегічних цілей, які відповідають стадії життєвого циклу продуктів, а саме стадії зрілості: – оптимізація витрат: провести аудит витрат, впровадити автоматизацію виробничих процесів, укласти більш вигідні контракти з постачальниками для мінімізації витрат; – вдосконалення маркетингових стратегій: перехід на цільовий маркетинг, зосередження на програмах лояльності, акціях та покращенні комунікації з клієнтами, щоб зберегти їх увагу в умовах високої конкуренції; – розробка модифікацій продукту: актуалізувати продукт шляхом впровадження оновлень чи нових функцій, щоб підтримувати його актуальність і конкурентоспроможність
3	Інвестиції в нові технології	Впровадження сучасних технологій для підвищення продуктивності та якості продукції, що дозволить залишатися конкурентоспроможними на ринку. Інвестиції можуть включати впровадження автоматизованих виробничих ліній і роботів для підвищення продуктивності та точності, а також ERP-систем для оптимізації управління процесами. Для підвищення якості продукції доцільно встановити сенсорні системи контролю якості та лабораторне обладнання. Крім того, інвестиції в енергоефективне обладнання та технології рециклінгу сприятимуть сталому розвитку підприємства.
4	Розвиток бренду	Активні маркетингові кампанії для підвищення пізнаваності бренду «Тульчинм'ясо», зокрема через рекламу, участь у виставках та ярмарках, а також через онлайн-просування
5	Вихід на нові ринки	Дослідження та вихід на нові ринки, наприклад в Польщу, шляхом адаптації продуктів до місцевих вимог і стандартів, що відкриє нові можливості для збільшення обсягу продажів.
6.	Оцінка ефективності	Оцінка ефективності реалізації програми стратегічного розвитку буде здійснюватися командою стратегічного розвитку за допомогою моніторингу ключових показників (KPI) та регулярних звітів, а також аналізу відхилень від плану. Вищий менеджмент або керівники підрозділів відповідатимуть за корекцію стратегії та адаптацію дій у разі змін на ринку.

*Джерело:* створено автором самостійно

Отже, розроблення програми стратегічного розвитку ТОВ «Тульчинм'ясо» на основі концепції життєвого циклу є важливим кроком для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку.

Програма акцентує увагу на адаптації управлінських підходів, визначенні пріоритетів розвитку та оптимізації ресурсів у стадії зростання.

Впровадження систем управління ефективністю, аналіз ринкової ситуації та розвиток інноваційних технологій дозволять підприємству не лише підвищити продуктивність, але й краще задовольняти потреби споживачів. Окрім того, важливо зосередитися на розвитку бренду та виході на нові ринки для розширення можливостей бізнесу. Успішна реалізація програми стратегічного розвитку забезпечить довгострокову стабільність і зростання ТОВ «Тульчинм'ясо» в умовах конкурентного середовища.

### **3.2. Обґрунтування доцільності впровадження програми стратегічного розвитку з урахуванням концепції життєвого циклу на підприємстві**

Однією із стратегічно важливих цілей ТОВ «Тульчинм'ясо» є входження на нові ринки. Це пов'язано з тим, що на вітчизняному ринку м'ясних продуктів згадана компанія вже займає лідируючі позиції. Згідно з маркетинговою стратегією «лазерного променя», наступним кроком є вихід на нові ринки, де конкуренція з боку місцевих виробників низька.

Вихід на новий ринок дасть товариству можливість:

- знайти нових замовників;
- вивести на ринок нові товари або послуги;
- продемонструвати і просунути на ринок весь спектр продукції та послуг;
- прискорити процес продажів;
- створити імідж фірми та імідж бренду;
- зміцнити Public Relations (PR);
- залучити інтерес з боку ЗМІ.

Отже, ТОВ «Тульчинм'ясо» обрало для себе стратегію завоювання нових ринків. Пріоритетний напрям розвитку – Польща. Оскільки зв'язки з дилерами в Польщі вже налагоджені, можна з їх допомогою почати формувати імідж. Програма роботи з дилером представлена в табл.3.1.

### Програма роботи з дилером

Вид співпраці	Витрат на сезон	Ефективність
Розміщення оголошень на сайті і в каталозі продукції дилера	3% від обсягу продажу через дилера	Розширення мережі збуту продукції
Знижка на продукцію	Знижка 5% на три одиниці продукції	
Розміщення реклами на сайті дилера з відгуком польських клієнтів	3 тис. грн.	Підвищення пізнаваності бренду, залучення нових клієнтів
Публікації в польських спеціалізованих виданнях із зазначенням відгуків	20 тис. грн.	

*Джерело:* складено автором самостійно

Зауважимо, що на сайті дилера, з яким співпрацює підприємство повинна бути розміщена контекстна реклама, яка буде привертати увагу споживачів до продукції українського виробника. Поступово, пізнаваність бренду буде зростати, обсяги продажів будуть рости.

Маркетингова програма щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Тульчинм'ясо» та її календарний графік подані в табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

### Основні етапи проєкту розвитку ТОВ «Тульчинм'ясо» та графік їх реалізації

Основні етапи проєкту	Період реалізації проєкту				
	IV кв.2024 р.	I-II кв. 2025 р.	III-IV кв.2025 р.	2026р.	2027 р.
Участь у виставках	*		*		*
Використання контент-маркетингу	*	*	*	*	*

*Джерело:* складено автором самостійно

Структура маркетингових витрат наведена в табл.3.3.

Таблиця 3.3

### Структура маркетингових витрат

Витрати	Витрати до змін, тис. грн.	Частка в обсязі до змін, %	Витрати після змін, тис. грн.	Частка в обсязі після змін, %
Участь у виставках, ярмарках	200	80	328	73
Інтернет-маркетинг	5	2	23	5
Публікації в спеціальних виданнях, інтерв'ю	45	18	99	22

Джерело: складено автором самостійно

Проведемо розрахунок основних показників визначення економічної доцільності практичної реалізації проекту, використовуючи такі показники:

1. NPV (Net Present Value) або чиста приведена вартість є одним з методів оцінки економічної ефективності проекту або інвестиції. Вона вимірює різницю між сумою грошових потоків, отриманих або витрачених в процесі проекту, та їх приведеною вартістю у поточний момент часу.

Для обчислення цього показника скористаємося формулою (3.1):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} \quad (3.1)$$

де, NPV – чиста приведена вартість;

$CF_t$  – дохід, отриманий в результаті реалізації програми розвитку підприємства у періоді  $t$ ;

$I_t$  – величина витрат у періоді  $t$ ;

$t$  – кількість періодів;

$k$  – норма відсотка, або ставка дисконтування.

Тут зазначимо, що головними витратами в 2024 році є маркетингові заходи (участь у виставках, реклами, публікації). Цей рік не приносить доходу, оскільки проект лише стартує, тому чистий грошовий потік від'ємний (-450 тис. грн).

2025 рік: враховуючи досвід інших компаній, які запустили подібні проекти, можна очікувати збільшення продажів на 10-20% за рік завдяки цим

заходам. В 2025 році дохід становить 500 тис. грн, що є результатом цього прогнозованого росту.

2026 рік: зростання доходу знову спостерігається завдяки розширенню збуту та успіху на новому ринку Польщі. Прогнозований нами дохід – 700 тис. грн.

2027 рік – дохід від продажу і маркетингових активностей становить 1,000 тис. грн. Цей рік демонструє стабільне зростання та доходи.

Розраховуємо NPV за ставкою дисконту 10%.

$$NPV_{2024} = -450 / 1,1 = -409,09 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV_{2025} = 500 / (1,1)^2 = 500 / 1,21 = 413,22 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV_{2026} = 700 / (1,1)^3 = 700 / 1,331 = 526,43 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV_{2027} = 1000 / (1,1)^4 = 1000/1,4641 = 683,01 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV = -409,09 + 413,22 + 526,43 + 683,01 = 1\,213,57 \text{ тис. грн.}$$

Чиста приведена вартість (NPV) цього проєкту становить 1213,57 тис. грн.. Оскільки NPV більше за 0, цей проєкт є економічно вигідним для інвестування за ставкою дисконтування 10%.

2. Індекс рентабельності інвестицій (IRR – Investment Rate of Return) є іншим методом оцінки економічної ефективності проєкту або інвестиції. Він вимірює внутрішню норму доходності проєкту, тобто рентабельність інвестицій в проєкт у відсотковому виразі.

Для обчислення цього показника скористаємося формулою (3.2):

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} \div \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} \quad (3.2)$$

$$PI = (1\,213,57 + 450) / 450 = 1\,663,57/450 = 3,69.$$

Отже, індекс рентабельності інвестицій для цього проєкту становить приблизно 3,69. Це означає, що на кожен вкладений одиницю інвестицій проєкт приносить 3,69 одиниць доходу, що вказує на високу рентабельність інвестицій.

3. Термін окупності проєкту відноситься до методів оцінки економічної ефективності інвестицій або проєктів. Цей показник вимірює час, необхідний для того, щоб сума грошових потоків, згенерованих проєктом, дорівнювала витратам на його впровадження.

Для обчислення цього показника скористаємося формулою (3.3):

$$T = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}} \quad (3.3)$$

У 2024 році початкові витрати складають 450 тис. грн. Чистий грошовий потік цього року: -450 тис. грн. У 2025 році отримано дохід у розмірі 500 тис. грн. Таким чином, до кінця 2025 року сума грошових потоків буде становити:

$$-450,0_{(2024)} + 500,0_{(2025)} = 50,0 \text{ тис. грн.}$$

Тобто, термін окупності проекту в цьому випадку складає 1 рік і декілька місяців. Оскільки в 2025 році вже з'являється прибуток, що перевищує витрати 2024 року, проект окупиться протягом першого року реалізації.

Проаналізувавши показники оцінки ефективності запропонованого проекту, можна зробити висновки про доцільність проекту та його рентабельність. Проект принесе ТОВ «Тульчинм'ясо» 1 213,57 тис. грн. дисконтованого доходу. Проект окупиться протягом першого року реалізації, а кожна витрачена 1 грн. принесе підприємству 3,69 грн. прибутку.

Запропонований проект має значний позитивний вплив на діяльність підприємства ТОВ «Тульчинм'ясо». Проект позитивно впливатиме на фінансову стійкість компанії, забезпечуючи їй подальший розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

### **3.3. Організаційно-управлінський алгоритм впровадження програми стратегічного розвитку з урахуванням концепції життєвого циклу на підприємстві**

У сучасних умовах ринкової економіки підприємства стикаються з численними викликами, які вимагають стратегічного підходу до управління. ТОВ «Тульчинм'ясо», як один із ключових гравців в агропромисловому секторі, потребує ефективної програми стратегічного розвитку, що враховує особливості життєвого циклу продукції. Впровадження організаційно-управлінського

алгоритму, орієнтованого на адаптацію до змінюваного зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів підприємства, є запорукою не лише виживання, а й стабільного зростання.

Дана програма має на меті не лише підвищення конкурентоспроможності продукції, а й вдосконалення технологічних процесів, оптимізацію управлінських структур та розвиток інновацій. У результаті реалізації цих стратегій ТОВ «Тульчинм'ясо» зможе ефективно відповідати на виклики ринку та забезпечити довгострокову стійкість і успішність своєї діяльності.

Для впровадження програми стратегічного розвитку на підприємстві ТОВ «Тульчинм'ясо» з урахуванням концепції життєвого циклу, доцільно розробити організаційно-управлінський алгоритм, що міститиме наступні етапи (табл.3.4)

### Організаційно-управлінський алгоритм

№ за/п	Напрямок	Опис
1.	Аналіз поточного стану підприємства	– оцінка внутрішнього середовища (фінансові показники, організаційна структура, технологічні процеси, кадри)
		– аналіз зовнішнього середовища (ринкові тренди, конкуренція, зміни в законодавстві, соціально-економічні фактори).
2.	Визначення цілей і задач	– стратегічні цілі: підвищення конкурентоспроможності, розширення асортименту продукції, поліпшення якості продукції
		– тактичні задачі: реалізація конкретних проектів, розробка нових продуктів, вдосконалення технологій
3.	Розроблення програми стратегічного розвитку	– вибір стратегій: з урахуванням стадії життєвого циклу продукції (введення, зростання, зрілість, спад)
		– деталізація заходів: конкретні дії, терміни виконання, відповідальні особи, ресурси
4.	Впровадження програми	– організування процесу: створення робочих груп, визначення лідерів проектів
		– комунікація: інформування всіх працівників про цілі та плани, залучення їх до процесу
5.	Моніторинг і оцінювання результатів (ключові показники ефективності для оцінки успішності реалізації програми)	
6.	Коригування стратегії	– оцінювання досягнень: аналіз отриманих результатів та їх відповідність стратегічним цілям
		– внесення змін: адаптація стратегії та планів залежно від зміни зовнішніх і внутрішніх умов
7.	Розроблення довгострокової стратегії (формування стратегії з урахуванням прогнозів ринкових змін і інновацій)	

*Джерело: створено автором самостійно*

Цей алгоритм, на нашу думку, дозволить ТОВ «Тульчинм'ясо» системно підходити до процесу стратегічного розвитку, орієнтуючись на життєвий цикл продуктів та адаптуючи свої стратегії до змінних умов ринку.

Отже, впровадження організаційно-управлінського алгоритму програми стратегічного розвитку на підприємстві ТОВ «Тульчинм'ясо» є критично важливим кроком для забезпечення його конкурентоспроможності та стійкості в умовах динамічного ринку. Цей алгоритм, що базується на концепції життєвого циклу, дозволяє систематично аналізувати та адаптувати стратегії управління на різних етапах розвитку продукції. Реалізація такого підходу забезпечить більш гнучке реагування на зміни споживчих потреб, технологічні інновації та зовнішні економічні фактори.

Завдяки оптимізації внутрішніх процесів і ресурсів, підприємство зможе не лише зменшити витрати, а й підвищити якість своєї продукції. Це, у свою чергу, сприятиме зміцненню позицій ТОВ «Тульчинм'ясо» на ринку та залученню нових споживачів. Впровадження програми стратегічного розвитку стане основою для формування стійкої бізнес-моделі, яка відповідає сучасним вимогам та тенденціям.

### **Висновки до Розділу 3**

Розробивши програму стратегічного розвитку ТОВ «Тульчинм'ясо» з урахуванням концепції життєвого циклу, можемо зробити наступні висновки:

1. Розроблення програми стратегічного розвитку ТОВ «Тульчинм'ясо» з урахуванням концепції життєвого циклу є ключовим елементом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона передбачає адаптацію управлінських практик, оптимізацію ресурсів та впровадження інновацій, що дозволить підприємству ефективно реагувати на зміни ринку. Фокус на розвитку бренду та виході на нові ринки відкриє додаткові можливості для зростання. Загалом, стратегічний підхід, орієнтований на життєвий цикл, сприятиме довгостроковій стабільності та успіху ТОВ «Тульчинм'ясо».

2. Впровадження програми стратегічного розвитку для ТОВ «Тульчинм'ясо» є доцільним, оскільки вона допоможе вийти на нові ринки, зокрема в Польщу, де конкуренція з місцевими виробниками залишається на низькому рівні. Ця програма сприятиме підвищенню пізнаваності бренду, залученню нових клієнтів і зміцненню іміджу компанії, що в свою чергу покращить конкурентоспроможність продукції. Позитивні показники ефективності, такі як чистий дисконтований дохід у розмірі 1 213,57 тис. грн та швидкий термін окупності інвестицій, підтверджують вигідність вкладень.

3. Організаційно-управлінський алгоритм впровадження програми стратегічного розвитку на ТОВ «Тульчинм'ясо» дозволяє ефективно адаптуватися до змінюваних умов ринку, враховуючи етапи життєвого циклу продукції. Це забезпечує системний підхід до планування, реалізації та контролю

стратегічних ініціатив, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства. Завдяки впровадженню цього алгоритму, підприємство зможе оптимізувати використання ресурсів, поліпшити якість продукції та задовольнити потреби споживачів.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, дослідивши стратегічний розвиток ТОВ «Тульчинм'ясо» з урахуванням концепції життєвого циклу, можемо зробити наступні висновки:

1. Стратегічний розвиток підприємства є ключовим фактором його успішного функціонування в умовах конкурентного середовища. Сутнісні характеристики цього процесу включають аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, визначення чітких цілей та розробку відповідних стратегій.

Оцінка стратегічного розвитку здійснюється через використання різноманітних методів, таких як SWOT-аналіз і фінансові показники, що дозволяють виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Залучення всіх рівнів управління та активне впровадження інноваційних рішень є необхідними для досягнення стратегічних цілей. У результаті, ефективний стратегічний розвиток забезпечує підприємству конкурентні переваги та стійке зростання.

2. Концепція життєвого циклу підприємства охоплює всі етапи його розвитку – від заснування до згасання, що дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Кожна стадія життєвого циклу має свої особливості, що вимагають різних управлінських підходів для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності.

Важливо враховувати внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на результати підприємства, зокрема економічні умови, технологічні зміни та споживчі тенденції. Таким чином, стратегічне планування на основі концепції життєвого циклу сприяє стабільному розвитку та довгостроковій успішності підприємства.

3. Формування та впровадження програми стратегічного розвитку підприємства з урахуванням динаміки його життєвого циклу є важливим для забезпечення стійкості та адаптивності організації. Аналіз різних етапів життєвого циклу дозволяє підприємству ідентифікувати можливості та загрози, що виникають, і відповідно коригувати свої стратегії. Це забезпечує раціональне використання ресурсів та підвищує конкурентоспроможність, що, в свою чергу,

сприяє досягненню довгострокових цілей сталого розвитку. В цілому, стратегічний розвиток, орієнтований на життєвий цикл, є запорукою успішного управління змінами в бізнес-середовищі.

4. ТОВ «Тульчинм'ясо» демонструє стабільний розвиток на ринку м'ясної продукції, зберігаючи конкурентні переваги завдяки високій якості товарів та ефективним виробничим процесам. Стратегічна позиція підприємства акцентує увагу на розширенні асортименту продукції, впровадженні нових технологій та виході на зовнішні ринки.

Незважаючи на виклики, такі як підвищення цін на сировину та зміна споживчих уподобань, підприємство активно адаптується до нових умов, що свідчить про його гнучкість та інноваційний підхід. Подальше інвестування в модернізацію та поліпшення процесів управління якістю є ключовими факторами для забезпечення стійкого зростання та зміцнення позицій на ринку. У цілому, ТОВ «Тульчинм'ясо» має потенціал для подальшого успішного розвитку, якщо зможе ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі.

5. Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Тульчинм'ясо» показав, що зростання фінансових ресурсів підприємства в основному було досягнуте зокрема за рахунок залучених коштів, спрямованих на поповнення оборотних коштів. Це свідчить про певний рівень фінансової стійкості та можливість підтримання операційної активності. Позитивним аспектом в діяльності підприємства є також збільшення чистого прибутку на 14,05%, що може свідчити про ефективність управління та здатність до генерації прибутковості. Однак важливо ураховувати фактори, такі як зростання собівартості продукції та операційних витрат, які можуть впливати на загальну прибутковість підприємства у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

6. Взаємозв'язок стратегічного розвитку ТОВ «Тульчинм'ясо» з етапами його життєвого циклу визначає ефективність бізнес-процесів та адаптацію до ринкових умов. На етапах запуску і зростання підприємство зосереджувалося на інноваціях і розширенні асортименту продукції, що дозволило йому зайняти стабільну позицію на ринку. У фазі зрілості важливим є підтримання конкурентоспроможності через оптимізацію витрат і покращення якості. Це

забезпечить підприємству можливість успішно подолати потенційні виклики на етапі занепаду та продовжити своє стратегічне зростання.

7. Розроблення програми стратегічного розвитку ТОВ «Тульчинм'ясо» з урахуванням концепції життєвого циклу є ключовим елементом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона передбачає адаптацію управлінських практик, оптимізацію ресурсів та впровадження інновацій, що дозволить ефективно реагувати на зміни ринку. Фокус на розвитку бренду та виході на нові ринки відкриє додаткові можливості для зростання. Загалом, стратегічний підхід, орієнтований на життєвий цикл, сприятиме довгостроковій стабільності та успіху ТОВ «Тульчинм'ясо».

8. Впровадження програми стратегічного розвитку для ТОВ «Тульчинм'ясо» є доцільним, оскільки вона допоможе підприємству вийти на нові ринки, зокрема в Польщу, де конкуренція з місцевими виробниками залишається на низькому рівні. Ця програма сприятиме підвищенню пізнаваності бренду, залученню нових клієнтів і зміцненню іміджу компанії, що в свою чергу покращить конкурентоспроможність продукції.

Позитивні показники ефективності, такі як чистий дисконтований дохід у розмірі 1 213,57 тис. грн та швидкий термін окупності інвестицій, підтверджують вигідність вкладень.

9. Організаційно-управлінський алгоритм впровадження програми стратегічного розвитку на підприємстві ТОВ «Тульчинм'ясо» забезпечує систематичний підхід до адаптації бізнес-стратегії відповідно до стадій життєвого циклу продукції. Це дозволяє ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі та споживчих уподобаннях, оптимізуючи внутрішні процеси та ресурси. Використання цього алгоритму сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку м'ясних копченостей в Україні. URL: <http://surl.li/yeuwmo> (дата звернення: 22.10.2024).
2. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с. с.
3. Бондер Г.Д., Хараим Д.Н. Методи прогнозування фінансового стану підприємства на сучасному етапі. *Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції*. 2018. №2. С.14–18.
4. Бреус С. В., Шматуха В. С. Оцінка фінансового стану підприємства та основні напрями його покращення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2016. № 12(2). С. 35–37.
5. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2020/24.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf) (дата звернення: 24.10.2024).
6. Васильківський Д.М. Визначення елементів діагностики етапів життєвого циклу підприємства як факторів підвищення економічного потенціалу. *Наука й економіка*. 2014. Вип. 4. С.118–122.
7. Вишневіська О.М., Костирко А.Г. Фінансовий потенціал сільськогосподарських підприємств: теоретичні і практичні аспекти : монографія. Миколаїв : ФОП Швець В.М., 2017. 268 с.
8. Власенко Т.В., Власовець В.М. Моделювання динаміки розвитку для удосконалення управління спеціалізацією підприємства. *Економіка і управління підприємством. Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2016. № 5. С. 9–15.
9. В Україні відсутність світла вплинула на ціни м'яса. URL: <https://agropolit.com/news/28668-v-ukrayini-vidsutnist-svitla-vplinula-na-tsini-myasa> (дата звернення: 30.19.2024).
10. В Україні стали більше виробляти та споживати м'яса. URL: <http://surl.li/bvxphc> (дата звернення: 30.09.2024).
11. Гродовський О.В. Механізм оцінювання економічної стратегії промислових підприємств у ринковому середовищі (на прикладі підприємств

машинобудування): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Хмельницький, 2020. 22 с.

12. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.

13. Загурський О. М. Фінансовий аналіз : кредитно-модульний курс. Київ : ЦУЛ, 2019. 472 с.

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

15. Економічний аналіз: Навч. посібник. За ред. Волкової Н.А. Одеса: ОНЕУ, ротاپринт. 2015. 310 с.

16. Іванов Ю. Б., Тищенко О. М., Чечетова-Терашвілі Т. М. Стратегія підприємства : підручник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. 560 с.

17. Коваленко О.В. Концепція життєвого циклу підприємства та кризові фактори. URL : <http://surl.li/uqbbpm> (дата звернення 28.09.2024).

18. Ковальчук К.Ф. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 326 с.

19. Косова Т. Д., Сухарев П.М., Ващенко Л.О., Гречина І.В., Деєва Н.Е. Організація і методика економічного аналізу: навч. посібник (за заг. ред проф. Т.Д. Косової) Київ: Центр учбової літератури, 2012. 528 с.

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

21. Лесюк А.С. Методика комплексної оцінки фінансового стану сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 83–88.

22. Литвин Б.М., Стельмах М.В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : «Хай Тек Прес», 2018. 336 с.

23. Мазаракі А.А. Економіка підприємства : підручник : у 3 ч. Ч. 3 / А. А. Мазаракі, Н. М. Гуляєва, І. В. Стояненко та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. – 356 с.

24. Магопець О. А. Фінансовий аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл., які навч. за освіт.-проф. прогр. магістра за спец. «Облік і аудит». Кіровоград: КОД, 2020. 278 с.

25. Марцин В.С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності: Монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2015. 491 с.

26. Мельник Л. Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235> (дата звернення: 24.09.2024).

27. Мельник Л.Г. Основи стійкого розвитку: навчальний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2015. 654 с.

28. Місько Г.А. Формування складових економічної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. Вип. 2(49). Ч.2. С. 114–119.

29. Московчук Н.О. Дослідження підходів до сутності та структури життєвого циклу підприємства. Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. URL: <http://surl.li/mihbyq> (дата звернення 25.10.2024).

30. Островська Г.Й. Фінансовий менеджмент: підручник. Тернопіль : Підручники і посібники, 2016. 512 с.

31. Офіційний сайт ТОВ «Тулчинм'ясо». URL: <https://tulchinmeat.com.ua/uk/> (дата звернення: 30.09.2024).

32. Пітінова А.О. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства: сутність і необхідність. *Економічні науки*. 2013. № 4. С. 379–389.

33. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

34. Селезньова Г. О. Стратегія підприємства : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. 240 с.

35. Сухорська У.Р. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація. Науковий вісн.: Зб. Науково-технічних праць. Львів: Український державний лісотехнічний університет. 2012. Вип. 12.8. С. 259–263.
36. Сучасний стан ринку ковбасних виробів України: Ключові тенденції та драйвери розвитку. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/216900/216979> (дата звернення: 04.10.2024).
37. Талавиря О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. Вип. 1(47). Т. 2. С. 335–339.
38. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с.
39. Смірнова К.В., Богдан Н.І. Економічний цикл та його сутність. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/2241> (дата звернення 25.09.2024).
40. Стахурська С. А. Методичні підходи до формування механізму інвестування інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://cutt.ly/SVeRmY9> DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-49.
41. Стахурська С. А. Поліфункціональність діяльності як потенційна технологія розвитку організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <http://surl.li/diujsn> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-158>.
42. Стахурська С. А. Формування інвестиційної стратегії в контексті змін в організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://cutt.ly/3VeRxRc> DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-35.
43. Ступак І.О. Вибір конкурентної стратегії залежно від стадії життєвого циклу організації. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11098/1/44.pdf> (дата звернення 24.10.2024).
44. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
45. Усик Ю.О. Циклічність розвитку економіки – виклики для України. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12). Том. 3. С. 82–88.

46. Фірстова О.Ю. Життєвий цикл підприємства : сутність, підходи до виділення фаз, управлінські аспекти. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». *Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 494 С. 160–167.
47. Шевчук В.О., Коновалова О.В., Пантелеєв В.П. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2011. 399 с.
48. Яценко В. М., Шинкаренко О. М., Бразілій Н. М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Черкаси: ЧДТУ, 2010. 267 с.
49. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики : зб. наук. пр. ВНАУ. 2019. № 4. С. 69–76.
50. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. За заг. ред. Школьник І.О. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 368 с.
51. Фінансовий менеджмент : підручник. За заг. ред. Поддєрьогіна А.М. Київ : КНЕУ, 2017. 534 с.
52. ІТС Trade Map. URL: <https://www.trademap.org/> (дата звернення: 04.10.2024).
53. Juglar C. Des crises commerciales en leur retour periodique en France. URL: <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k1060720> (дата звернення 25.10.2024).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Аналіз загальноприйнятих моделей життєвого циклу організації

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

				ідентичності. На четвертій стадії організація стає більш консервативною і передбачуваною.
1990-наш час	Універсальні моделі	Д. Лестер, Дж. Парнелл, А. Каррагер (2003)	Емпірична шкала для вимірювання стадій життєвого циклу організації	За допомогою цієї шкали можна передбачити зміну характеристик організації при переході з однієї стадії життєвого циклу до іншої.

## Основні характеристики продукції ТОВ «Гульчинм'ясо»

№ п/п	Продукція	Основні характеристики
<b>Сосиски-сардельки</b>		
1	Сосиски з яловичиною	Сорт: вищий
		Склад: яловичина, свинина, сало, м'ясо птиці, молоко, сіль, перець чорний, горіх мускатний, цукор
		Оболонка: поліамід
		Термін: в упаковці 60 діб
		Упаковка: ВГУ
2	Сосиски зі свининою	Сорт: перший
		Склад: свинина, м'ясо птиці, сіль, цукор, спеції, духмяний перець, перець чилі
		Оболонка: поліамід
		Термін: в упаковці 60 діб
		Упаковка: ВГУ
3	Сардельки з філе	Сорт: перший
		Склад: свинина, філе куряче, жир яловичий, сіль, цукор, кмін мелений, спеції
		Оболонка: натуральна (черева)
		Термін: в упаковці 25 діб
		Упаковка: ВГУ
<b>Варені ковбаси</b>		
4	Ковбаса варена смачна	Сорт: перший
		Склад: свинина, сало, м'ясо птиці, олія, сіль, молоко, перець чорний, мускатний горіх
		Оболонка: н/о синюга
		Термін: в упаковці 25 діб, порційний вакуум –15 діб
		Упаковка: ВГУ, порційний вакуум
5	З молоком	Сорт: перший
		Склад: м'ясо птиці - 63%, свинина жилована нежирна - 9%, молоко - 4,5%, збиті вершки - 40% жиру, екстракти спецій (перець чорний, мускатний горіх, мацис, чилі).
		БЖВ на 100 г (g): 1207,5 кДж (кДж) / 288,6 ккал (kcal) Жири: 25,0 г (g), з них насичені 9,3 г (g) Вуглеводи: 5,9 г (g), з них цукру: 2,4 г (g) Білки: 10,0 г (g) Сіль: 1,9 г (g)
		Оболонка: поліамід (оболонка не їстівна)
		Термін: не більше 60 діб, при t від 0°C до 6°C
		Упаковка: 350 г, ≈1,6 кг вагова
		Сорт: перший
		Склад: свинина, м'ясо птиці, молоко, сіль, горіх мускатний, мацис, спеції
6	Олів'є	Оболонка: поліамід
		Термін: в оболонці 60 діб
		Упаковка: 450 г, ≈1,6 кг вагова
		Сорт: перший
		Склад: свинина, м'ясо птиці, сіль, вершки, молоко, часник, кмін мелений, коріандр
7	Із шинкою	Сорт: перший
		Склад: свинина, м'ясо птиці, сіль, вершки, молоко, часник, кмін мелений, коріандр

		Оболонка: поліамід
		Термін: в оболонці 60 діб
		Упаковка: 350 г, ≈1,6 кг вагова
<b>Напівкопчені ковбаси</b>		
8	Салямі (малий батон)	Сорт: вищий
		Склад: яловичина, свинина, сало, сіль, мускатний горіх, чилі, кардамон, перець
		Оболонка: фабіос
		Упаковка: індивідуальна вакуумна упаковка
9	Напівкопчена ковбаса на дровах зі свининою	Сорт: перший
		Склад: свинина, сало, м'ясо птиці, сіль, кмин, часник, спеції
		Оболонка: фабіос
		Термін: в упаковці 25 діб
		Упаковка: індивідуальна вакуумна упаковка
10	Напівкопчена ковбаса на дровах з яловичиною	Сорт: перший
		Склад: яловичина, свинина, сало, м'ясо птиці, сіль, чорний перець, білий перець, коріандр, часник, спеції
		Оболонка: фабіос
		Термін: в упаковці 25 діб
		Упаковка: індивідуальна вакуумна упаковка
	Напівкопчена ковбаса на дровах з філе	Сорт: перший
		Склад: свинина, сало, м'ясо птиці, сіль, чорний перець, білий перець, коріандр, часник, спеції
		Оболонка: фабіос
		Термін: в упаковці 25 діб
		Упаковка: індивідуальна вакуумна упаковка
<b>Сирокопчені ковбаси</b>		
11	Сушена зі свининою	Сорт: перший
		Склад: свинина, сало, яловичина, сіль, перець чорний, кмин мелений
		Оболонка: білкозин
		Термін: в упаковці 120 діб
		Упаковка: індивідуальна вакуумна упаковка
12	Сушена з яловичиною	Сорт: вищий
		Склад: яловичина, сало, свинина, сіль, часник, спеції
		Оболонка: білкозин
		Термін: в упаковці 120 діб
		Упаковка: індивідуальна вакуумна упаковка
13	Сушена з філе	Сорт: перший
		Склад: філе куряче, яловичина, сало, сіль, кмин мелений
		Оболонка: білкозин
		Термін: в упаковці 120 діб
		Упаковка: індивідуальна вакуумна упаковка
14	Сушена з конини	Сорт: перший
		Склад: конина, сало, сіль, перець червоний, кмин, спеції
		Оболонка: білкозин
		Термін: в упаковці 120 діб
		Упаковка: індивідуальна вакуумна упаковка

Джерело: складено автором за інформацією [31]

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	63,2	12,7	0
первісна вартість	1001	63,5	13,0	0
накопичена амортизація	1002	0,3	0,3	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	0
Основні засоби:	1010	1868,2	1611,2	0
первісна вартість	1011	4034,0	4146,8	0
знос	1012	2165,8	2535,6	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	-	-	0
первісна вартість	1016	-	-	0
знос	1017	-	-	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-	0
первісна вартість	1021	-	-	0
накопичена амортизація	1022	-	-	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	0
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	0
Відстрочені податкові активи	1045	-	-	0
Гудвіл	1050	-	-	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-	0
Інші необоротні активи	1090	-	-	0
Усього за розділом I	1095	1931,4	1623,9	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	21,7	22,0	0
Виробничі запаси	1101	21,7	22,0	0
Незавершене виробництво	1102	-	-	0
Готова продукція	1103	-	-	0
Товари	1104	-	-	0
Поточні біологічні активи	1110	-	-	0
Депозити перестраховання	1115	-	-	0
Векселі одержані	1120	-	-	0

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	60,0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6,4	1088,8	0
з бюджетом	1135	-	-	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	0
з нарахованих доходів	1140	-	-	0
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17,6	15,3	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	155,1	7,2	0
Готівка	1166	-	-	0
Рахунки в банках	1167	155,1	7,2	0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-	0
резервах незароблених премій	1183	-	-	0
інших страхових резервах	1184	-	-	0
Інші оборотні активи	1190	9,2	4,1	0
Усього за розділом II	1195	210,0	1197,4	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	0
Баланс	1300	2141,4	2821,3	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4000	4000	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-	0
Капітал у дооцінках	1405	-	-	0
Додатковий капітал	1410	-	-	0
Емісійний дохід	1411	-	-	0
Накопичені курсові різниці	1412	-	-	0
Резервний капітал	1415	-	-	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-	0
Неоплачений капітал	1425	-	-	(0)

Вилучений капітал	1430	-	-	(0)
Інші резерви	1435	-	-	0
Усього за розділом I	1495	4000	4000	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	0
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-	0
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-	0
Довгострокові забезпечення	1520	-	-	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-	0
Цільове фінансування	1525	-	-	0
Благодійна допомога	1526	-	-	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	-	-	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	-	-	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	-	-	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	-	-	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	-	-	0
Інвестиційні контракти;	1535	-	-	0
Призовий фонд	1540	-	-	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-	0
Усього за розділом II	1595	-	-	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	0
Векселі видані	1605	-	-	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	0
за товари, роботи, послуги	1615	3,9	1,6	0
за розрахунками з бюджетом	1620	10,7	-	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	0
за розрахунками зі страхування	1625	26,9	-	0
за розрахунками з оплати праці	1630	55,2	11,6	0
за одержаними авансами	1635	30,4	30,3	0
за розрахунками з учасниками	1640	-	-	0
із внутрішніх розрахунків	1645	1982,9	2754,4	0
за страховою діяльністю	1650	-	-	0
Поточні забезпечення	1660	20,6	22,3	0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-	0
Інші поточні зобов'язання	1690	10,8	1,1	0

Усього за розділом III	1695	2141,4	2821,3	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-	0
Баланс	1900	2141,4	2821,3	0

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2021 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4991,7	7729,2
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2014	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2015	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6389,5)	(5582,9)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	-	2146,3
Валовий: збиток	2095	(1397,8)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	12424,0	9622,1
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Адміністративні витрати	2130	-	-
Витрати на збут	2150	-	-
Інші операційні витрати	2180	(16,0)	(17,9)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	11010,2	11750,5
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	(14,1)

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	11010,2	11736,4
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11010,2	11736,4
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11010,2	11736,4

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	22,6	261,7
Витрати на оплату праці	2505	1003,3	3397,1
Відрахування на соціальні заходи	2510	124,4	1228,1
Амортизація	2515	24,0	425,0
Інші операційні витрати	2520	2479,5	288,9
Разом	2550	3653,8	5600,8

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	12,7	-	0
первісна вартість	1001	13,0	0,3	0
накопичена амортизація	1002	0,3	0,3	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	0
Основні засоби:	1010	1611,2	1275,2	0
первісна вартість	1011	4146,8	4123,9	0
знос	1012	2535,6	2848,7	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	-	-	0
первісна вартість	1016	-	-	0
знос	1017	-	-	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-	0
первісна вартість	1021	-	-	0
накопичена амортизація	1022	-	-	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	0
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	0
Відстрочені податкові активи	1045	-	-	0
Гудвіл	1050	-	-	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-	0
Інші необоротні активи	1090	-	-	0
Усього за розділом I	1095	1623,9	1275,2	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	22,0	30,7	0
Виробничі запаси	1101	22,0	30,7	0
Незавершене виробництво	1102	-	-	0
Готова продукція	1103	-	-	0
Товари	1104	-	-	0
Поточні біологічні активи	1110	-	-	0
Депозити перестраховування	1115	-	-	0

Векселі одержані	1120	-	-	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	60,0	432,6	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1088,8	0,1	0
з бюджетом	1135	-	-	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	0
з нарахованих доходів	1140	-	-	0
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15,3	11,8	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	7,2	3955,3	0
Готівка	1166	-	-	0
Рахунки в банках	1167	7,2	3955,3	0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-	0
резервах незароблених премій	1183	-	-	0
інших страхових резервах	1184	-	-	0
Інші оборотні активи	1190	4,1	3,7	0
Усього за розділом II	1195	1197,4	4434,2	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	0
Баланс	1300	2821,3	5709,4	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4000	4000	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-	0
Капітал у дооцінках	1405	-	-	0
Додатковий капітал	1410	-	-	0
Емісійний дохід	1411	-	-	0
Накопичені курсові різниці	1412	-	-	0
Резервний капітал	1415	-	-	0

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-	0
Неоплачений капітал	1425	-	-	(0)
Вилучений капітал	1430	-	-	(0)
Інші резерви	1435	-	-	0
Усього за розділом I	1495	400	400	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	0
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-	0
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-	0
Довгострокові забезпечення	1520	-	-	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-	0
Цільове фінансування	1525	-	-	0
Благодійна допомога	1526	-	-	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	-	-	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	-	-	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	-	-	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	-	-	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	-	-	0
Інвестиційні контракти;	1535	-	-	0
Призовий фонд	1540	-	-	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-	0
Усього за розділом II	1595	-	-	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	0
Векселі видані	1605	-	-	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	0
за товари, роботи, послуги	1615	1,6	19,1	0
за розрахунками з бюджетом	1620	-	-	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	0
за розрахунками зі страхування	1625	-	-	0
за розрахунками з оплати праці	1630	11,6	5,2	0
за одержаними авансами	1635	30,3	95,8	0
за розрахунками з учасниками	1640	-	-	0
із внутрішніх розрахунків	1645	2754,4	5566,7	0
за страховою діяльністю	1650	-	-	0

Поточні забезпечення	1660	22,3	21,5	0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1,1	1,1	0
Усього за розділом III	1695	2821,3	5709,4	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-	0
Баланс	1900	2821,3	5709,4	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2022 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5190,0	4991,7
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховання	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2014	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2015	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6811,6)	(6389,5)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	-	-
Валовий: збиток	2095	(1652,6)	(1397,8)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	13962,5	12424,0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Адміністративні витрати	2130	-	-
Витрати на збут	2150	-	-

Інші операційні витрати	2180	(32,3)	(16,0)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	12277,6	11010,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	0,1	-
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(1,8)	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12275,9	11010,2
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	12275,9	11010,2
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-	-

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	12275,9	11010,2

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	23,8	22,6
Витрати на оплату праці	2505	1056,1	1003,3
Відрахування на соціальні заходи	2510	130,9	124,4
Амортизація	2515	25,3	24,0

Інші операційні витрати	2520	2610,0	2479,5
Разом	2550	3846,1	3653,8

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	-	0,2	0
первісна вартість	1001	0,3	0,5	0
накопичена амортизація	1002	0,3	0,3	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	0
Основні засоби:	1010	1275,2	1098,8	0
первісна вартість	1011	4123,9	4252,5	0
знос	1012	2848,7	3153,7	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	-	-	0
первісна вартість	1016	-	-	0
знос	1017	-	-	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-	0
первісна вартість	1021	-	-	0
накопичена амортизація	1022	-	-	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	0
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	0
Відстрочені податкові активи	1045	-	-	0
Гудвіл	1050	-	-	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-	0
Інші необоротні активи	1090	-	-	0
Усього за розділом I	1095	1275,2	1099,0	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	30,7	51,6	0
Виробничі запаси	1101	30,7	51,6	0
Незавершене виробництво	1102	-	-	0
Готова продукція	1103	-	-	0
Товари	1104	-	-	0
Поточні біологічні активи	1110	-	-	0
Депозити перестраховування	1115	-	-	0

Векселі одержані	1120	-	-	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	432,6	387,1	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0,1	26,3	0
з бюджетом	1135	-	-	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	0
з нарахованих доходів	1140	-	-	0
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11,8	7,8	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3955,3	402,8	0
Готівка	1166	-	-	0
Рахунки в банках	1167	3955,3	402,8	0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-	0
резервах незароблених премій	1183	-	-	0
інших страхових резервах	1184	-	-	0
Інші оборотні активи	1190	3,7	32,2	0
Усього за розділом II	1195	4434,2	907,8	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	0
Баланс	1300	5709,4	2006,8	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4000	4000	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-	0
Капітал у дооцінках	1405	-	-	0
Додатковий капітал	1410	-	-	0
Емісійний дохід	1411	-	-	0
Накопичені курсові різниці	1412	-	-	0
Резервний капітал	1415	-	-	0

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-	0
Неоплачений капітал	1425	-	-	(0)
Вилучений капітал	1430	-	-	(0)
Інші резерви	1435	-	-	0
Усього за розділом I	1495	400	400	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	0
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-	0
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-	0
Довгострокові забезпечення	1520	-	-	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-	0
Цільове фінансування	1525	-	-	0
Благодійна допомога	1526	-	-	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	-	-	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	-	-	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	-	-	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	-	-	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	-	-	0
Інвестиційні контракти;	1535	-	-	0
Призовий фонд	1540	-	-	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-	0
Усього за розділом II	1595	-	-	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	0
Векселі видані	1605	-	-	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	0
за товари, роботи, послуги	1615	19,1	20,6	0
за розрахунками з бюджетом	1620	-	-	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	0
за розрахунками зі страхування	1625	-	-	0
за розрахунками з оплати праці	1630	5,2	2,1	0
за одержаними авансами	1635	95,8	139,7	0
за розрахунками з учасниками	1640	-	-	0
із внутрішніх розрахунків	1645	5566,7	1816,7	0
за страховою діяльністю	1650	-	-	0

Поточні забезпечення	1660	21,5	22,2	0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1,1	5,5	0
Усього за розділом III	1695	5709,4	2006,8	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-	0
Баланс	1900	5709,4	2006,8	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2023 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4495,2	5190,0
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2014	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2015	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7852,0)	(6811,6)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	-	-
Валовий: збиток	2095	(3356,8)	(1652,6)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	16191,9	13962,5
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Адміністративні витрати	2130	-	-
Витрати на збут	2150	-	-

Інші операційні витрати	2180	(278,0)	(32,3)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	12557,1	12277,6
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	0,1
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	(1,8)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12557,1	12275,9
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	12557,1	12275,9
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-	-

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	12557,1	12275,9

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	105,5	23,8
Витрати на оплату праці	2505	3088,4	1056,1
Відрахування на соціальні заходи	2510	456,0	130,9
Амортизація	2515	203,8	25,3
Інші операційні витрати	2520	3878,8	2610,0

Разом	2550	7732,5	3846,1
-------	------	--------	--------

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-