

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

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки і права

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

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

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Юлія ЛЕВЧЕНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 051 «Економіка»  
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Економіка та правове забезпечення бізнесу»

на тему: «Економіко-правове обґрунтування стратегії розвитку підприємства»

Виконав(ла) здобувач (-ка) 5 курсу групи ЗПЕ-5-8

\_\_\_\_\_ Куцак Марія Русланівна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник Відоменко Оксана Іванівна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Консультанти Оксана КРАМАРЕНКО \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище) (підпис)

Рецензент Ольга Петухова \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище) (підпис)

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

Здобувач(-ка) \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут Економіки і управління  
Кафедра економіки і права  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма «Економіка та правове забезпечення бізнесу»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

В.о. завідувача кафедри  
економіки і права

Юлія ЛЕВЧЕНКО

«02» вересня 2024 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Куцак Марія Русланівна

1. Тема роботи: «Економіко-правове обґрунтування стратегії розвитку підприємства»

керівник роботи Відоменко Оксана Іванівна

затверджені наказом закладу вищої освіти від 02.09.2024 №669-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 27 січня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

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

Розділ 1. Теоретико-методичні засади економіко-правового обґрунтування стратегії розвитку підприємства: 1.1.Економічна сутність стратегії розвитку підприємства; 1.2.Класифікація стратегій підприємства; 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства; 1.4.Правове регулювання формування стратегії підприємства. Розділ 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності та підвищення ефективності використання стратегії розвитку ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ ЯТРАНЬ»: 2.1.Загальна характеристика діяльності підприємства; 2.2.Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства; 2.3.Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану підприємства; 2.4.Аналіз стратегії розвитку підприємства; 2.5.Нормативно-правове забезпечення діяльності ТДВ Ятрань. Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності обґрунтування стратегії розвитку ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ ЯТРАНЬ»: 3.1.Напрями вдосконалення стратегії розвитку підприємства; 3.2.Економічне обґрунтування впровадження нового продукту «Ятрань здоров'я»; 3.3.Вплив запропонованого заходу на результати діяльності підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 15 рисунках та 25 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1.4.	Крамаренко О.М., ст.викладач	02.09.24	02.09.24
2.5.	Крамаренко О.М., ст.викладач	02.09.24	02.09.24

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 02.09.24 \_\_\_\_\_

## 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	01.10.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи	08.10.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	01.11.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	18.11.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.12.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	23.12.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.01.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Марія КУЦАК

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Оксана ВІДОМЕНКО

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Робота присвячена економіко-правовому обґрунтуванню стратегії розвитку підприємства на прикладі ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань». У першому розділі розглянуто теоретичні та методичні засади стратегії розвитку, її економічну сутність, класифікацію, підходи до оцінки ефективності та правове регулювання. У другому розділі здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, оцінено його фінансовий стан та ефективність застосованої стратегії розвитку, а також розглянуто нормативно-правове забезпечення діяльності. У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення стратегії розвитку підприємства, здійснено економічне обґрунтування впровадження конкретного заходу та оцінено його вплив на результати діяльності. Робота містить висновки та пропозиції щодо підвищення ефективності стратегії розвитку, що сприятиме покращенню показників підприємства.

Ключові слова: стратегія, розвиток, підприємство, діяльність, захід.

## ANNOTATION

The work is devoted to the economic and legal justification of the development strategy of an enterprise, using the example of TDV "Myasokombinat Yatran." The first section examines the theoretical and methodological foundations of the development strategy, including its economic essence, classification, approaches to evaluating effectiveness, and legal regulation. The second section analyzes the financial and operational activities of the enterprise, assesses its financial condition and the effectiveness of the implemented development strategy, and explores the regulatory and legal framework of its operations. The third section proposes directions for improving the enterprise's development strategy, provides an economic justification for implementing specific measures, and evaluates their impact on the enterprise's performance. The work includes conclusions and recommendations to enhance the efficiency of the development strategy, contributing to the improvement of the enterprise's indicators.

Keywords: strategy, development, enterprise, activity, measure.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВОГО ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>9</b>
1.1. Економічна сутність стратегії розвитку підприємства.....	9
1.2. Класифікація стратегій підприємства .....	18
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства.....	21
1.4. Правове регулювання формування стратегії підприємства.....	26
Висновки до розділу 1 .....	29
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО–ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ ЯТРАНЬ» .....</b>	<b>32</b>
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства .....	32
2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства .....	38
2.3. Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану підприємства.....	44
2.4. Аналіз стратегії розвитку підприємства .....	57
2.5. Нормативно-правове забезпечення діяльності ТДВ Ятрань.....	67
Висновки до розділу 2 .....	73
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ ЯТРАНЬ» .....</b>	<b>74</b>
3.1. Напрями вдосконалення стратегії розвитку підприємства .....	74
3.2. Економічне обґрунтування впровадження нового продукту «Ятрань здоров'я» .....	81
3.3. Вплив запропонованого заходу на результати діяльності підприємства.....	87
Висновки до розділу 3 .....	92
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>93</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>96</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>101</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Сучасні економічні умови, що характеризуються глобалізацією, посиленням конкуренції, нестабільністю ринкової кон'юнктури та швидкими змінами у технологічному середовищі, вимагають від підприємств пошуку ефективних стратегій розвитку. Для успішного функціонування та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності кожне підприємство повинно адаптувати свою діяльність до змін економічного і правового середовища. Це робить тему економіко-правового обґрунтування стратегій розвитку особливо актуальною.

Основною причиною актуальності є те, що розвиток підприємства в умовах ринкової економіки залежить не лише від його економічної ефективності, але й від дотримання правових норм, які регулюють господарську діяльність, інвестиційну політику, корпоративне управління та захист інтересів суб'єктів господарювання. Успішна стратегія розвитку підприємства повинна поєднувати економічну доцільність з правовою обґрунтованістю, що дозволяє мінімізувати ризики і забезпечити ефективну взаємодію з державними органами, партнерами та клієнтами.

Таким чином, дослідження економіко-правового обґрунтування стратегій розвитку підприємства є необхідним інструментом для формування сталих моделей управління, які враховують як економічну ефективність, так і правову стабільність, що є основою для розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів.

У сучасній економічній науці стратегічний розвиток підприємств є важливою темою дослідження, яку висвітлюють як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, такі як Г. Климко, Л. Мельник, С. Гаркавенко, активно досліджують питання адаптації зарубіжних моделей стратегічного управління до умов вітчизняного ринку. Їхні праці зосереджені на пошуку способів підвищення ефективності підприємств в умовах нестабільності економічного середовища та обмежених ресурсів.

Таким чином, хоча багато аспектів стратегічного управління та його економіко-правового обґрунтування були ретельно вивчені, значна кількість

питань залишаються відкритими. Це створює можливості для подальших наукових досліджень, спрямованих на вдосконалення стратегій розвитку підприємств в умовах глобалізації та економічної нестабільності.

*Метою дослідження* є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо економіко-правового обґрунтування стратегій розвитку підприємства з урахуванням сучасних викликів, що сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності та забезпеченню конкурентоспроможності.

*Завдання дослідження:*

- розкрити теоретики – методичні засади економіко – правового обґрунтування стратегії розвитку підприємства;
- провести аналіз фінансово – господарської діяльності та підвищення ефективності використання стратегії розвитку ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»;
- виявити шляхи підвищення ефективності обґрунтування стратегії розвитку ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань».

*Об'єктом дослідження* є стратегія розвитку підприємства як складова частина його управлінської діяльності.

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні аспекти економіко-правового обґрунтування стратегій розвитку підприємства, їх класифікація, методи оцінки ефективності та правове регулювання.

*Методи дослідження.* У дослідженні використано комплекс наукових методів, які дозволили забезпечити всебічний аналіз обраної теми. Для визначення теоретичних основ стратегічного розвитку підприємств та їх економіко-правового обґрунтування застосовувалися методи аналізу і синтезу. Класифікація стратегій підприємств за типами, напрямками та методами реалізації здійснювалася за допомогою методу класифікації. Порівняльний аналіз дозволив дослідити досвід вітчизняних і зарубіжних підприємств у реалізації стратегій розвитку. Оцінка ефективності впроваджених стратегій проводилася за допомогою економіко-математичного моделювання. Для збору, систематизації та аналізу статистичних даних підприємства застосовувалися

емпіричні методи. Юридичний аналіз використовувався для оцінки правових аспектів впровадження стратегій у діяльність підприємств, що дозволило розробити рекомендації з удосконалення правового середовища.

*Теоретичною основою дослідження* стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері стратегічного управління, економіки підприємств та правового регулювання господарської діяльності.

Результати дослідження мають *практичне значення* і можуть бути застосовані в різних сферах. Для підприємств вони є основою для вдосконалення стратегій розвитку, особливо в частині оцінки ефективності та врахування правових аспектів. У освітньому процесі отримані результати можуть бути використані у викладанні дисциплін з економіки підприємства, стратегічного управління та правового регулювання.

*Структура кваліфікаційної роботи.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи складає 98 стор., у т.ч. 25 табл., 15 рис. Список використаних джерел нараховує 53 позиції.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВОГО ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна сутність стратегії розвитку підприємства

Економічна сутність стратегії розвитку підприємства полягає в узгодженому наборі заходів, спрямованих на забезпечення досягнення довгострокових цілей та забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку. Стратегія розвитку — це комплекс рішень і дій, які підприємство має на меті впровадити для зміцнення своїх позицій, росту, адаптації до змінюваного зовнішнього середовища та досягнення економічної ефективності в умовах конкуренції.

Стратегія розвитку підприємства визначає напрямок його діяльності на довгостроковий період. Вона допомагає підприємству чітко розуміти, як воно повинно розвиватися, які ресурси потрібні для досягнення поставлених цілей, і які дії необхідно виконати для максимізації прибутку та підвищення ефективності. Стратегія сприяє чіткій орієнтації підприємства на майбутнє, зокрема в умовах економічної нестабільності.

У процесі розробки стратегії підприємство оцінює як внутрішні ресурси, так і зовнішнє середовище, зокрема кон'юнктуру ринку, попит на продукцію, тенденції розвитку галузі, політичні та економічні зміни. Важливою складовою є використання внутрішніх переваг, таких як кваліфікація персоналу, інноваційні технології, доступ до сировини або спеціалізованих ринків.

Мета стратегії розвитку — це забезпечення стійкого зростання підприємства. Це досягається через оптимізацію виробничих процесів, підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення ринків збуту, а також шляхом залучення нових інвестицій для інноваційних розробок. Головна мета стратегії — це максимізація довгострокової вартості компанії та забезпечення її ефективного функціонування в умовах змінюваного економічного середовища.

Сучасні стратегії розвитку підприємства орієнтовані на інноваційні підходи, включаючи впровадження нових технологій, оптимізацію існуючих процесів і розробку нових продуктів. Інноваційна діяльність дозволяє підвищити ефективність виробництва, покращити якість продукції та знизити собівартість. Стратегія розвитку також включає аналіз можливих ризиків і визначення шляхів їх мінімізації. Це можуть бути фінансові, технологічні, ринкові чи інші ризики, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей підприємства. Управління ризиками дозволяє приймати більш зважені та обґрунтовані рішення в умовах непередбачуваності.

Підприємства постійно стикаються з необхідністю адаптувати свою стратегію до змінюваних економічних, технологічних, соціальних та політичних умов. Це включає реагування на нові тенденції в галузі, такі як зміни в технологіях, законодавчому середовищі або конкурентному середовищі.

Стратегії розвитку підприємства формулюють конкретні цілі та завдання, які підприємство має досягти в межах певного періоду. Це можуть бути цілі щодо збільшення обсягів виробництва, виходу на нові ринки, поліпшення фінансових показників, вдосконалення управлінських процесів тощо.

Стратегія розвитку підприємства є основним інструментом, який визначає довгострокові напрямки та цілі діяльності компанії, а також визначає шляхи досягнення цих цілей у змінному та конкурентному середовищі. Вона охоплює не лише фінансові аспекти, але й організаційні, виробничі, маркетингові та інші ключові елементи діяльності підприємства. Сутність стратегії полягає у визначенні основних пріоритетів для досягнення конкурентних переваг, забезпечення стабільного економічного росту та розвитку на ринку.

Економічна сутність стратегії розвитку підприємства охоплює процес адаптації компанії до зовнішніх та внутрішніх змін, що відбуваються в умовах економічної нестабільності, зміни потреб споживачів, технологічних інновацій та зміни нормативно-правових вимог. Визначення правильної стратегії дає можливість підприємству не тільки успішно діяти в поточному моменті, але й

будувати свою діяльність на перспективу, зберігаючи свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Суть стратегії розвитку також полягає у комплексному підході до управління ресурсами підприємства, де враховуються як внутрішні можливості і слабкості, так і зовнішні загрози та можливості. Розробка ефективної стратегії включає детальний аналіз ринку, споживчих вподобань, конкурентів, а також використання сучасних управлінських інструментів для досягнення стратегічних цілей. Згідно з цими принципами, стратегія підприємства стає важливим орієнтиром для всіх етапів його діяльності, від прийняття управлінських рішень до реалізації конкретних проектів.

Стратегія розвитку підприємства є особливо перспективною у практичному застосуванні, оскільки базується на ретельному та постійному аналізі потреб цільового ринку [32]. Іншими словами, маркетингова стратегія визначає основний напрямок маркетингової діяльності, завдяки якому стратегічні господарські підрозділи прагнуть досягти своїх маркетингових цілей. Основна мета такої стратегії – узгодження можливостей підприємства з ринковими умовами та факторами, які не перебувають під контролем підприємства.

Один із провідних фахівців у сфері маркетингу, Ф. Котлер, визначає маркетингову стратегію як раціональний і логічний підхід, який підприємство використовує для досягнення своїх маркетингових цілей [40]. Така стратегія включає конкретні дії щодо цільових ринків, маркетингового комплексу та рівня витрат на маркетинг. Вона повинна чітко визначати ринкові сегменти, на які підприємство зосереджує свої зусилля.

Стратегія відповідає на ключові запитання: що, коли і як досягти, а також які ресурси будуть потрібні для цього. Вибір конкретної стратегії залежить від позиції підприємства на ринку, його потенціалу, традицій, характеристик продукту, а також ринкових умов. На це також впливають організаційна структура, методи управління підприємством і особисті якості керівників.

М. Портер виділяє три основні напрями у розробці стратегії [68]. Перший – лідерство у зниженні виробничих витрат, що дозволяє підприємству завойовувати більшу частку ринку. Ця стратегія вимагає передових технологій, налагодженої системи розподілу продукції та ефективного управління виробничими процесами. Другий напрям – стратегія диференціації, яка базується на унікальності продукції. Диференціація може проявлятися у вигляді бренду, технічної досконалості, дизайну або якісного обслуговування. Третій напрямок – спеціалізація виробництва, де акцент робиться на вузькому сегменті ринку, готовому сплачувати вищу ціну за якісний продукт. Така стратегія потребує високого потенціалу в дослідженнях і розробках (R&D) та здатності підтримувати високі стандарти якості.

Після розробки маркетингової стратегії підприємство переходить до складання детального плану дій, що охоплює виробництво та реалізацію продукції. У цьому плані закріплюються відповідальні виконавці, визначаються терміни виконання завдань і обсяг витрат [41, с.258].

Формування бюджету на поточний рік є важливою складовою стратегічного планування підприємства. Попри різні підходи до визначення стратегії, більшість дослідників погоджуються, що стратегія являє собою детальний план дій підприємства, спрямований на досягнення поставлених цілей у певний час і за допомогою обраних ресурсів [50].

Розробка стратегії підприємства передбачає три ключові етапи: стратегічний аналіз, вибір стратегії та її реалізація. Стратегічний аналіз дозволяє врахувати важливі зовнішні та внутрішні фактори, які можуть впливати на розвиток підприємства. Зовнішнє середовище включає такі елементи, як макрота мікросередовище. До мікросередовища відносяться покупці, постачальники, конкуренти, партнери та державні органи, в той час як макросередовище охоплює чинники, які опосередковано впливають на діяльність підприємства.

На основі отриманих результатів стратегічного аналізу підприємство формулює місію, ставить цілі та визначає шляхи їх досягнення. Місія компанії виступає орієнтиром для розвитку, а цілі розподіляються на короткострокові (до

року), середньострокові (1-3 роки) та довгострокові (понад 3 роки). Важливо, щоб ці цілі були чітко сформульовані, вимірювані, досяжні, гнучкі та обмежені у часі.

Багато українських підприємств фокусуються на отриманні прибутку, що стає основною метою їх діяльності. Реалізація маркетингової стратегії розпочинається з операційного маркетингу, що включає розробку комплексу заходів, таких як товарна політика, ціноутворення, просування та стимулювання продажів. Таким чином, стратегія є базою для ефективної діяльності підприємства та забезпечує його сталий розвиток на ринку.

Розробка стратегії вимагає високої кваліфікації управлінської команди, здатної об'єднати зусилля керівників та працівників для досягнення поставлених цілей. Це складний і тривалий процес, що починається з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і завершується оцінкою результатів реалізації. Однак ключовим моментом є відповідність стратегії реальним потребам споживачів, що вимагає детального вивчення ринку і врахування цього аналізу при прийнятті управлінських рішень.

У сучасних умовах виробники залишаються основними суб'єктами, які визначають, яку продукцію випускати, з якими характеристиками та за якою ціною. Це вимагає проведення ринкових досліджень, аналізу маркетингових процесів і розробки стратегій, що сприяють оновленню продукції та підвищенню конкурентоспроможності. Завдяки ефективно розробленій стратегії підприємство може зменшити ризики, пов'язані зі змінами зовнішнього середовища, і успішно адаптуватися до нових умов.

Стратегічний процес є корпоративним і базується на даних про галузь, ринок і конкуренцію, враховуючи специфіку продукції підприємства. Він дозволяє досягти кількох важливих цілей, зокрема розширення клієнтської бази, збільшення обсягів продажів, підвищення конкурентоспроможності, створення системи для розробки нових товарів і ефективної цінової політики.

Визначення стратегії тісно пов'язане з поточним станом підприємства і його довгостроковими цілями. Стратегія є шляхом досягнення цих цілей, а на

різних рівнях організації її розглядають як інструмент для досягнення загальних цілей або як набір конкретних завдань. Стратегія є важливим механізмом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та адаптації до змінних умов ринку.

Філіп Котлер, визначає стратегію як раціональну та логічну схему, що дозволяє організації вирішувати проблеми, з якими вона стикається [14]. На думку професора Е.А. Уткіна, стратегія є невід'ємною частиною стратегічного управління та виступає планом бізнес-операцій, метою яких є підтримка та розвиток виробництва та діяльності компанії загалом [3]. Ж.Ж. Ламбен, зі свого боку, розглядає стратегію як інструмент маркетингу, спрямований на розробку для кожного цільового ринку стратегічних установок, визначення продуктів, каналів збуту, цін та маркетингового бюджету [11].

Ці визначення підкреслюють, що стратегія є інструментом стратегічного планування, яке включає підготовку заходів для виходу на ринок, визначення цільових сегментів та задоволення попиту споживачів. З огляду на це, стратегію можна розглядати як комплекс дій, що забезпечують довгостроковий та сталий розвиток підприємства шляхом мінімізації ризиків та досягнення корпоративних цілей.

Особливості стратегії, за Ф. Котлером, полягають у наявності трьох основних складових [9]:

1. Цільові ринки – чітке визначення сегментів ринку, на яких підприємство буде зосереджувати свої зусилля.
2. Комплекс маркетингових заходів – визначення стратегій щодо продуктів, каналів збуту, реклами, стимулювання продажів, ціноутворення та розподілу товарів.
3. Рівень витрат – розрахунок бюджету, необхідного для реалізації запланованих заходів.

Стратегічне управління починається з аналізу навколишнього середовища, яке включає три основні компоненти: макросередовище, мікросередовище та внутрішнє середовище організації. Цей аналіз створює базу

для формулювання місії компанії, постановки довгострокових і короткострокових цілей. Формулювання місії та цілей підприємства охоплює:

- Визначення сенсу існування компанії та її основної мети.
- Постановку довгострокових завдань, що окреслюють стратегічний вектор розвитку.
- Встановлення короткострокових цілей, які забезпечують виконання оперативних завдань.

Наступним етапом є вибір стратегії, що визначає інструменти та шляхи досягнення поставлених цілей. Це включає ухвалення рішень щодо управління бізнесом або продуктами, напрямів розвитку організації та її позиціонування на ринку. Стратегія передбачає інтеграцію всіх складових діяльності підприємства для досягнення синергетичного ефекту.

Таким чином, стратегія є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його довгострокових цілей. Вона базується на аналізі зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу та ринкових умов, а також на здатності організації адаптуватися до змін, що виникають у процесі її діяльності.

Процес розробки стратегії виступає основним елементом стратегічного менеджменту. Для оцінки стратегічних альтернатив розвитку компанії застосовуються як прості, так і складні методологічні підходи. Їхнє використання може бути локальним або комбінованим залежно від поставленої мети. Важливим наступним етапом стратегічного управління є реалізація обраної стратегії. Основне завдання цього етапу – створення умов, які забезпечать ефективно впровадження стратегії в діяльність організації. Реалізація стратегії включає запровадження стратегічних змін, що забезпечують готовність організації до виконання поставлених цілей.

Оцінка реалізації стратегії та управління її виконанням є завершальними етапами стратегічного менеджменту. Вони передбачають кілька ключових завдань: визначення об'єктів контролю та критеріїв оцінки; перевірка стану об'єктів на відповідність встановленим стандартам або іншим нормативним

показникам; аналіз причин можливих відхилень від плану; розробка і впровадження коригувальних дій у разі необхідності.

У науковій теорії та практиці існує багато підходів до вибору стратегій і методів їх класифікації. Це дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегічні цілі до умов ринку та внутрішніх ресурсів. На рис. 1.1 представлено основний набір стратегій, який може використовуватися для досягнення різноманітних організаційних цілей.

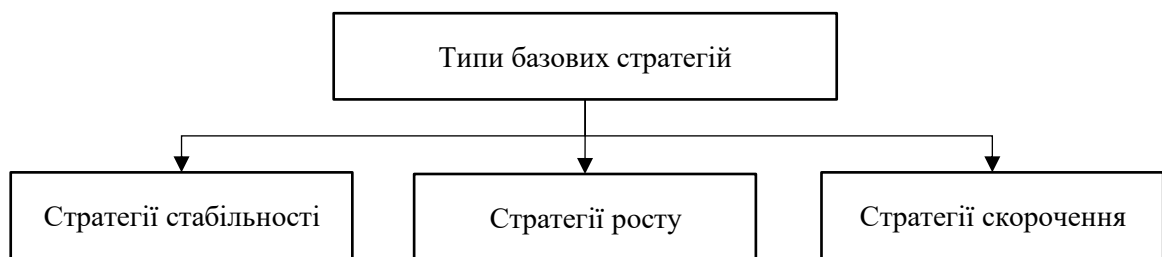


Рис. 1.1 - Типи базових стратегій

Джерело: подано за [24, с. 130]

Базовий вибір стратегії передбачає визначення та аналіз конкурентних переваг компанії на ринку. Якщо компанія прагне досягти лідерства за витратами, вона обирає стратегію масового маркетингу, спрямовану на здобуття конкурентної переваги за рахунок зниження витрат. Для цього потрібні специфічні умови, такі як велика частка ринку або наявність ключових ресурсів, наприклад дешевої сировини, що забезпечують зменшення виробничих витрат.

Таблиця 1.1

### Характеристика типів базових стратегій

Стратегія	Характеристика
<b>Стратегія стабільності</b>	Підтримує існуючі напрями бізнесу. Цю стратегію використовують великі фірми, що домінують на ринку. Вона спрямована на запобігання державного контролю і покарання за монополізацію.
<b>Стратегія зростання</b>	Це збільшення фірми шляхом проникнення і захоплення нових ринків. Використовується для диверсифікації або покращення позицій на ринку в умовах змін технологій.
<b>Стратегія скорочення</b>	Організація використовує, коли необхідне перегрупування сил для підвищення ефективності або економії. Стратегія спрямована на встановлення цілей нижче попередніх досягнень.

Джерело: подано за [24, с. 130]

З наведеної класифікації стратегій розвитку підприємства можна зробити кілька висновків. Стратегія стабільності є ефективним інструментом для підприємств, які вже досягли значних результатів на ринку та прагнуть підтримувати свої позиції без значних змін. Вона дозволяє уникнути додаткових ризиків, зокрема пов'язаних із монополізацією та державним регулюванням, забезпечуючи стабільність бізнесу.

Стратегія зростання є необхідною для компаній, які хочуть адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, розширити свої ринки або вийти на нові. Такий підхід особливо актуальний у галузях, де постійно змінюються технології та зростає конкуренція. Вона дозволяє підприємствам збільшувати свої доходи, завоювати нові ринкові сегменти та зміцнювати позиції в умовах глобалізації.

Стратегія скорочення є своєрідним антикризовим заходом. Її обирають організації, які прагнуть оптимізувати свої ресурси, скоротити витрати або перегрупувати сили для подальшого розвитку. Хоча така стратегія може здаватися кроком назад, вона дозволяє підприємствам зберігати життєздатність у складних ринкових умовах та створює основу для відновлення зростання в майбутньому.

У результаті дослідження економічної сутності стратегії розвитку підприємства можна зробити кілька важливих висновків.

По-перше, стратегія розвитку підприємства є невід'ємною частиною його загального управління, оскільки визначає напрямки розвитку, цілі та шляхи досягнення цих цілей у довгостроковій перспективі. Вона допомагає підприємству орієнтуватися у змінному зовнішньому середовищі та адаптувати свою діяльність до нових умов, що дозволяє підтримувати стабільність і конкурентоспроможність.

По-друге, розробка стратегії розвитку повинна ґрунтуватися на ретельному стратегічному аналізі, який охоплює як внутрішні, так і зовнішні фактори. Це включає оцінку ринку, конкурентного середовища, споживчих трендів, технологічних змін та економічної ситуації. Тільки завдяки таким

комплексним дослідженням підприємство може визначити найбільш вигідні напрямки для розвитку.

По-третє, стратегія розвитку підприємства є не лише набором теоретичних рекомендацій, але й практичним інструментом, що вимагає впровадження у повсякденну діяльність компанії. Важливо, щоб стратегію підтримував висококваліфікований керівний склад, який здатний ефективно реалізувати її через координацію всіх підрозділів підприємства.

Зрештою, правильне формулювання стратегії дозволяє підприємству досягти стратегічних цілей, таких як збільшення обсягів продажу, покращення рентабельності, розширення клієнтської бази та зростання конкурентоспроможності продукції чи послуг. Тому стратегічний процес є важливим фактором успіху підприємства, що забезпечує його довгострокову стабільність та розвиток на ринку.

## **1.2. Класифікація стратегій підприємства**

Класифікація стратегій підприємства є важливим інструментом для визначення напрямів розвитку організації в умовах змінного та конкурентного середовища. Різноманітні стратегії, що застосовуються підприємствами, залежать від внутрішніх ресурсів, зовнішніх факторів та цілей, які ставляться на різних етапах функціонування компанії.

В залежності від рівня управління, стратегії підприємства можна поділити на три основні категорії: корпоративні, бізнес-стратегії та функціональні стратегії. Корпоративні стратегії визначають загальний напрямок розвитку підприємства в цілому, включаючи вибір галузі, географічного простору діяльності та формування стратегічних альянсів. Бізнес-стратегії орієнтовані на досягнення конкурентних переваг у конкретному ринковому сегменті і часто застосовуються на рівні окремих продуктів або послуг. Функціональні стратегії спрямовані на оптимізацію діяльності підприємства в межах окремих функцій, таких як маркетинг, виробництво, фінанси тощо.

## 2. Стратегії за типом обраного підходу

В залежності від обраного підходу до розвитку, стратегії можна класифікувати на стратегії зростання, стабільності та скорочення. Стратегії зростання спрямовані на збільшення масштабів бізнесу, зокрема через інтеграцію (горизонтальну чи вертикальну), диверсифікацію чи інтернаціоналізацію. Стратегії стабільності передбачають збереження поточних обсягів і стабільність підприємства. Стратегії скорочення застосовуються у випадку необхідності зменшення масштабів підприємства, що може включати ліквідацію, консолідацію або переорієнтацію діяльності.

## 3. Стратегії за типом конкуренції

За типом конкуренції стратегії підприємства можна поділити на стратегії диференціації, цінової конкуренції та фокусні стратегії. Стратегії диференціації орієнтовані на створення унікальних характеристик товарів або послуг, які дозволяють підприємству вирізнитися на ринку. Стратегії цінової конкуренції спрямовані на зниження витрат і пропонування продукції за найкращою ціною. Фокусні стратегії орієнтуються на досягнення конкурентної переваги в окремих сегментах ринку.

## 4. Стратегії за змістом і характеристиками стратегічних змін

Це класифікація, яка визначає стратегії підприємства залежно від ступеня змін, які воно готове здійснити. Проривні стратегії, або інноваційні стратегії, спрямовані на значні зміни у продукті чи процесах, що дозволяють підприємству створити нові ринки або значно оновити свій асортимент. Інкрементальні стратегії орієнтовані на поступове вдосконалення продукції, технологій або бізнес-моделей.

## 5. Стратегії залежно від життєвого циклу підприємства

Стратегії підприємства можуть змінюватися в залежності від етапу його життєвого циклу. На етапі старту підприємство зосереджується на виході на ринок та залученні клієнтів. На етапі росту основний акцент ставиться на розширення ринку та збільшення обсягів виробництва. На етапі зрілості підприємство повинно забезпечити стабільність і підтримувати конкурентні

переваги через оптимізацію процесів. Етап занепаду часто потребує стратегії скорочення або перебудови підприємства.

#### 6. Стратегії за ступенем ризику

Стратегії підприємства також класифікуються залежно від готовності організації до ризику. Консервативні стратегії зосереджуються на мінімізації ризиків і стабільності діяльності, тоді як агресивні стратегії спрямовані на активне розширення і високий рівень інвестицій при значному ризику.

Кожна з цих стратегій дозволяє підприємствам адаптуватися до змінюваних умов ринку та забезпечити стійкий розвиток. Вибір стратегії залежить від поточної ситуації на ринку, ресурсних можливостей підприємства та його стратегічних цілей.

Класифікація стратегій підприємства є ключовим інструментом для адаптації організації до динамічного ринкового середовища, визначення напрямів її розвитку та досягнення конкурентних переваг. Вона охоплює різноманітні підходи, які враховують внутрішні ресурси, зовнішні чинники та життєвий цикл підприємства.

Стратегії підприємства поділяються залежно від рівня управління, обраного підходу, типу конкуренції, характеру змін, етапу життєвого циклу та ступеня ризику. Наприклад, корпоративні стратегії забезпечують загальний напрямок розвитку, бізнес-стратегії орієнтуються на конкретні ринкові сегменти, а функціональні стратегії зосереджуються на окремих аспектах діяльності. Обрання відповідного типу, такого як стратегії зростання, стабільності або диференціації, дозволяє підприємствам реагувати на ринкові виклики, зберігати конкурентоспроможність і стимулювати інновації.

Ключовим фактором успішності є здатність підприємства вибудувати стратегію, що відповідає поточним ринковим умовам і враховує як можливості, так і ризики. Вибір стратегій дозволяє забезпечити не лише поточну ефективність, але й довгостроковий розвиток через впровадження інновацій, оптимізацію процесів і формування стійкої конкурентної переваги.

### 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства

Аналіз методичних підходів до оцінки конкурентних стратегій підприємств, представлених у науковій літературі, дозволяє виділити кілька основних груп: матричні, графічні, профільні, описові, рейтингові (бальні) та розрахункові методи. Кожна з цих груп має свої особливості та підходи до аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Серед найпоширеніших матричних методів можна виділити матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ), матрицю GE/McKinsey, матрицю консультаційної фірми «А. Нільсен», SWOT-аналіз, модель еластичності конкурентної реакції Ж.-Ж. Ламбена та модель базових стратегій М. Портера.

Матриця БКГ дозволяє швидко оцінити позиції товарних груп, філій або компаній на основі їхньої частки в ринковому сегменті та темпів зростання ринку. Її використання допомагає визначити найбільш перспективні та слабкі товари чи напрями діяльності компанії. На основі аналізу за цим методом можна приймати рішення щодо розвитку певних підрозділів або асортиментних груп, а також відмови від нерентабельних напрямів [4, с. 136].

Однак метод має низку недоліків: він орієнтується лише на один критерій — відносну частку ринку; часто виникають труднощі з отриманням достовірної інформації про продажі конкурентів; він не враховує причинно-наслідкові зв'язки, що ускладнює аналіз і прогнозування подальших подій [7, с. 55].

Матриця GE/McKinsey є вдосконаленою версією матриці БКГ. Вона базується на двох критеріях: конкурентна позиція компанії (по осі абсцис) і привабливість галузі (по осі ординат). Цей підхід забезпечує більш глибокий аналіз конкурентного статусу корпорації, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на діяльність.

Таким чином, матричні методи, зокрема матриця БКГ та GE/McKinsey, є ефективними інструментами для оцінки конкурентних стратегій, однак для

комплексного аналізу необхідно доповнювати їх іншими методами, які враховують причинно-наслідкові зв'язки та багатофакторний вплив середовища.

Недоліки, притаманні матриці БКГ, властиві й матриці GE/McKinsey. Проте матриця GE/McKinsey забезпечує точніше визначення конкурентоспроможності компанії завдяки врахуванню більшого спектра факторів та розширенню градацій за осями матриці. Цей підхід дозволяє проводити детальніший аналіз конкурентного статусу, що є важливим у сучасних умовах бізнесу.

Таблиця консультаційної компанії «А. Нільсен» часто використовується для оцінки комерційного успіху товарів чи послуг, але з певними допущеннями її можна застосовувати й для оцінки конкурентоспроможності компанії. Цей інструмент базується на трьох групах критеріїв [5]: ринкових (стабільність та перспективи ринку, попит на товар, рівень конкуренції), товарних (технічні характеристики, упаковка, ціна) та виробничих (кваліфікація персоналу, наявність ресурсів і обладнання).

Основним недоліком методу «А. Нільсен» є недостатня точність підсумкової оцінки через грубість категоризації об'єктів оцінювання. Це може ускладнити формування точного уявлення про конкурентний статус компанії.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити конкурентну позицію компанії на основі аналізу її сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Цей метод добре підходить для визначення основних напрямів стратегічного розвитку. Однак SWOT-аналіз має низку недоліків, зокрема суб'єктивність результатів через використання виключно експертних оцінок. Якісний характер отриманих результатів ускладнює точне порівняння з конкурентами та не дає можливості чітко кількісно оцінити конкурентоспроможність.

Таким чином, кожен із методів має свої переваги і недоліки, і їх доцільно використовувати у поєднанні для отримання повнішої картини конкурентного середовища та розробки ефективних стратегій розвитку.

Ж.-Ж. Ламбен визначав одним із ключових завдань аналізу конкурентних стратегій підприємств оцінку реакції конкурентів. На його думку, аналіз повинен базуватися на трьох основних факторах: зниженні цін на товар, активізації рекламної діяльності та підвищенні якості продукції (ціна, реклама, якість) [6].

Головним недоліком запропонованого методу є обмеження кількості факторів, що враховуються, через що аналіз конкурентоспроможності корпорації може бути неповним [7].

Огляд матричних методів оцінки конкурентних стратегій підприємств дозволяє виділити два основні недоліки цих підходів. Перш за все, матричні методи здебільшого ґрунтуються на якісних оцінках, що ускладнює кількісний аналіз окремих аспектів діяльності компанії. По-друге, вони не охоплюють усього спектра факторів, які формують конкурентні стратегії підприємства [8].

Ці обмеження звужують можливості використання матричних методів і знижують їхню об'єктивність. Тому їх доцільно застосовувати для загальної оцінки конкурентоспроможності підприємства як додатковий інструмент.

Серед графічних методів основним є підхід, що базується на аналізі життєвих циклів товарів, які виробляються та реалізуються підприємством. Ще один популярний метод – побудова багатокутника конкурентоспроможності. Цей метод включає ідентифікацію критеріїв оцінки конкурентних стратегій, визначення їхньої ієрархії та побудову багатокутників конкурентоспроможності для компанії та її конкурентів.

Накладення багатокутників конкурентоспроможності дає змогу візуально порівняти сильні й слабкі сторони конкуруючих компаній, що стає основою для ухвалення стратегічних рішень, спрямованих на покращення позицій компанії на ринку.

Недоліком графічних методів є їх суб'єктивний характер, адже вони враховують обмежену кількість факторів і базуються переважно на експертних оцінках. Крім того, результати, отримані цими методами, носять переважно якісний характер, що ускладнює проведення об'єктивного порівняння конкурентоспроможності компаній [9, с. 204].

Найпоширенішими серед профільних методів оцінки конкурентних стратегій є методи профілю вимог та профілю полярностей. Метод профілю вимог полягає в експертній оцінці різних складових конкурентоспроможності двох підприємств за допомогою n-бальної шкали, що дозволяє візуалізувати їхні сильні та слабкі сторони. Проте цей підхід має обмеження, оскільки він не дозволяє одночасно оцінювати більше двох конкурентів та не забезпечує інтегральної оцінки конкурентоспроможності. Метод профілю полярностей спрямований на визначення аспектів діяльності корпорації, які виділяють її на тлі конкурентів, але його результативність залежить від експертних оцінок. Для отримання більш об'єктивних результатів ці методи доцільно комбінувати з іншими підходами [5].

До описових методів оцінки належать бенчмаркінг конкурентоспроможності, PIMS-модель, LOTS-аналіз і GAP-аналіз. Бенчмаркінг дозволяє порівнювати характеристики підприємства із конкурентами, тоді як PIMS-модель встановлює кількісні закономірності між виробничими факторами та результативністю компанії [7, с. 77]. LOTS-аналіз спрямований на адаптацію до потреб споживачів, а GAP-аналіз ідентифікує розрив між бажаним і фактичним станом підприємства. Основним недоліком цих методів є неможливість отримання зведеної кількісної оцінки, що ускладнює порівняння конкурентних позицій.

Рейтингові методи базуються на параметричному аналізі й використовуються для цільового порівняння підприємств. Вони забезпечують кількісне оцінювання через розрахунок сукупної бальної оцінки з урахуванням значущості параметрів діяльності компанії. Розрахункові методи оцінки конкурентних стратегій є найбільш об'єктивними, оскільки дозволяють кількісно визначити рівень конкурентоспроможності корпорації та провести порівняльний аналіз конкуруючих суб'єктів господарювання. Ці методи враховують інтегральні показники та приватні критерії, що дозволяє отримувати комплексну оцінку конкурентних позицій [16, с. 233].

Методи оцінки конкурентоспроможності умовно поділяються на дві групи: розрахункові (аналіз ринкової частки, рейтингові оцінки, оцінка на основі споживчої вартості) та теоретичні (SWOT-аналіз, матриця БКГ, PEST-аналіз, модель "багатокутника конкурентоспроможності", матриця конкуренції М. Портера). Кожна з цих методик має свої переваги, але їх ефективність залежить від специфіки бізнесу та умов ринку.

Таким чином, для об'єктивної оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства необхідно комбінувати різні методи залежно від специфіки бізнесу, ринкових умов та доступності даних. Поєднання якісних і кількісних методів дозволяє отримати комплексну картину стратегічного становища підприємства, сприяючи підвищенню ефективності управлінських рішень і досягненню стратегічних цілей.

Аналіз методичних підходів до оцінки конкурентних стратегій підприємств свідчить про їхню різноманітність і універсальність для застосування в умовах конкурентного середовища. Основні методи, такі як матричні (БКГ, GE/McKinsey), графічні (життєвий цикл товару, багатокутник конкурентоспроможності), профільні, описові (бенчмаркінг, GAP-аналіз) та розрахункові, мають свої сильні сторони та обмеження.

Матричні методи, зокрема, забезпечують візуалізацію конкурентної позиції підприємства, однак часто нехтують причинно-наслідковими зв'язками та багатофакторним впливом. Графічні підходи дозволяють порівнювати сильні й слабкі сторони підприємств, але мають суб'єктивний характер. Профільні методи забезпечують деталізований аналіз конкурентоспроможності, хоча їх обмеження пов'язані з неможливістю оцінки великої кількості конкурентів одночасно. Описові методи спрямовані на визначення розривів у діяльності компанії, але їхній якісний характер ускладнює кількісну оцінку. Рейтингові та розрахункові методи є більш об'єктивними, оскільки забезпечують кількісну оцінку й враховують інтегральні показники.

Для ефективного аналізу конкурентоспроможності підприємств доцільно комбінувати різні методи залежно від специфіки бізнесу та доступності даних.

Такий підхід дозволяє отримати комплексну картину конкурентного становища, підвищити якість управлінських рішень і сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

#### **1.4 Правове регулювання формування стратегії підприємства**

Стратегія підприємства є багатограним процесом, що вимагає врахування та дотримання чинного законодавства. Правове регулювання формування стратегії підприємства є важливим аспектом забезпечення його стабільності та ефективності діяльності. Згідно із законодавством України, кожне підприємство повинно дотримуватися вимог, визначених нормативно-правовими актами, які встановлюють правила господарської діяльності, управління ресурсами, забезпечення прав працівників і дотримання екологічних стандартів. Стратегія підприємства повинна ґрунтуватися на правових засадах, визначених чинним законодавством України, що забезпечує його стабільність, ефективність і конкурентоспроможність. Важливим орієнтиром у цьому процесі є Конституція України, яка гарантує право на підприємницьку діяльність, захист власності, рівні можливості для всіх суб'єктів господарювання та дотримання екологічних стандартів [30].

Зокрема, Господарський кодекс України визначає загальні принципи господарської діяльності, встановлюючи правові основи для розробки, реалізації та контролю стратегій підприємства. Він регламентує ключові аспекти функціонування підприємств, включаючи створення, реорганізацію, ліквідацію, а також права й обов'язки суб'єктів господарювання [14].

Цивільний кодекс України забезпечує регулювання правових відносин між підприємством та іншими суб'єктами господарської діяльності, включаючи укладання договорів, управління активами та захист прав власності [50].

Закон України "Про захист економічної конкуренції" визначає правила, які забезпечують рівноправну конкуренцію на ринку. Це особливо важливо для формування стратегії підприємства, щоб уникнути монопольних зловживань та порушення конкурентного законодавства [23].

Закон України "Про захист прав споживачів" регламентує відносини між підприємствами та споживачами, встановлюючи вимоги до якості продукції, гарантійних зобов'язань і процедур розгляду споживчих скарг[24].

Для управління персоналом і захисту трудових прав застосовується Кодекс законів про працю України, який визначає вимоги щодо умов праці, трудових договорів і соціальних гарантій[29].

Екологічний аспект стратегії регулюється Законом України "Про охорону навколишнього природного середовища", який зобов'язує підприємства враховувати екологічні стандарти та вимоги у своїй діяльності [25].

Крім цього, стратегія підприємства повинна враховувати міжнародні стандарти та угоди, які стосуються експортно-імпортних операцій, сертифікації продукції та забезпечення сталого розвитку.

Отже, правове регулювання формування стратегії підприємства є багатовимірним і комплексним процесом, який охоплює дотримання законодавчих норм у різних сферах, таких як господарська діяльність, трудові відносини, захист прав споживачів, охорона навколишнього середовища, забезпечення економічної конкуренції та захист прав власності. Такий підхід дозволяє підприємствам адаптувати свою діяльність до сучасних викликів, враховуючи нормативні вимоги, що сприяє їх стабільності, прозорості та ефективності.

Процес розробки стратегії підприємства має базуватися на чітко визначених законодавчих нормах, адже це дозволяє не лише забезпечити відповідність діяльності підприємства чинним вимогам законодавства, але й створити сприятливі умови для розвитку бізнесу, оптимізації внутрішніх процесів та посилення конкурентоспроможності. Зокрема, врахування таких аспектів, як захист прав споживачів, дотримання екологічних стандартів і запобігання порушенням у сфері конкуренції, є невід'ємними елементами сучасної стратегії будь-якого підприємства.

Нормативно-правове регулювання відіграє ключову роль у формуванні стратегічного плану підприємства, забезпечуючи його відповідність національному законодавству та міжнародним стандартам. Це створює основу для успішного

функціонування бізнесу, підтримання його репутації, довіри з боку партнерів і клієнтів, а також сприяє соціальній відповідальності підприємств. Для ефективної діяльності важливо враховувати всі чинні нормативно-правові акти, такі як Конституція України, Господарський та Цивільний кодекси, а також спеціалізовані закони. Серед них особливе значення мають законодавчі акти, що регулюють захист прав споживачів, економічну конкуренцію, трудові відносини та охорону навколишнього середовища [30, 14, 50].

Таким чином, дотримання нормативно-правових вимог стає не лише гарантією законності діяльності підприємства, але й потужним інструментом для забезпечення довгострокової стабільності, сталого розвитку та успішного функціонування на конкурентному ринку.

Основне значення нормативно-правового регулювання полягає у створенні системи правил і вимог, які допомагають підприємствам функціонувати в межах закону, знижуючи ризики порушення нормативних актів та мінімізуючи юридичні і фінансові наслідки. Відповідність законодавству не тільки дозволяє уникнути штрафів, санкцій чи втрати репутації, але й слугує базисом для побудови довірчих відносин із інвесторами, споживачами, бізнес-партнерами та органами державної влади. Це забезпечує стабільність діяльності, дає змогу формувати позитивний імідж підприємства та сприяє залученню нових можливостей для розвитку.

Дотримання нормативних актів є важливим фактором у процесі управління ризиками. Воно дозволяє підприємствам краще оцінювати зовнішні і внутрішні загрози, що впливають на їхню діяльність, та вживати своєчасних заходів для їхнього усунення. Крім того, належна правова культура підприємства сприяє підвищенню його конкурентоспроможності, оскільки забезпечує ефективне використання ресурсів, оптимізацію внутрішніх процесів і відповідність міжнародним стандартам. Це, у свою чергу, підвищує інвестиційну привабливість підприємства на світовому ринку.

Принципи нормативно-правового регулювання в контексті стратегічного управління діяльністю підприємства включають адаптацію до змін у

законодавстві, забезпечення відповідності стратегії ключовим нормам і узгодженість з основними напрямками державної політики та міжнародними стандартами. Це дозволяє підприємствам залишатися гнучкими та оперативно реагувати на зміну умов ринку, підтримуючи стабільність і ефективність своєї діяльності. Зокрема, адаптація до нових правових вимог забезпечує їхню інтеграцію в сучасне економічне середовище, що характеризується високою динамічністю та глобалізацією.

Дотримання правових вимог є важливим елементом стратегії сталого розвитку підприємства. Воно сприяє оптимізації управлінських процесів, впровадженню інновацій та відповідальності перед суспільством. Урахування екологічних, соціальних та економічних стандартів дає змогу підприємствам не лише зберігати конкурентні позиції на ринку, але й відігравати активну роль у розв'язанні глобальних викликів, таких як збереження навколишнього середовища та забезпечення справедливих умов праці.

Таким чином, нормативно-правове регулювання виконує функцію ключового інструменту, який впливає на стабільність, законність і конкурентоспроможність підприємства. Воно не тільки сприяє ефективному управлінню бізнесом і його відповідності законодавчим нормам, але й допомагає підприємствам адаптуватися до змін у правовому середовищі, інтегруватися в міжнародний ринок та досягати довгострокового сталого розвитку.

## **Висновки до розділу 1**

Можна підсумувати, що стратегія розвитку підприємства є невід'ємною частиною управлінського процесу та основним інструментом, що визначає напрямки і цілі діяльності компанії. Вона охоплює не тільки фінансові, але й організаційні, виробничі та маркетингові аспекти, що дозволяє підприємству забезпечити свою конкурентоспроможність та стабільний розвиток на ринку. Визначення стратегії базується на аналізі зовнішніх та внутрішніх факторів,

зокрема ринкових змін, технологічних інновацій та споживчих тенденцій, що дозволяє адаптувати компанію до змінного середовища.

Стратегічний аналіз є ключовим етапом у розробці стратегії, оскільки він дозволяє підприємству оцінити як сильні, так і слабкі сторони, а також можливості і загрози, що виникають внаслідок змін зовнішнього середовища. Це дає змогу підприємству більш ефективно формулювати свої цілі і завдання, а також визначати шляхи їх досягнення, враховуючи поточні та перспективні умови.

Маркетингова стратегія є важливою складовою загальної стратегії розвитку, оскільки вона орієнтована на потреби споживачів і дозволяє забезпечити гармонійне співвідношення між можливостями підприємства і вимогами ринку. Правильне формулювання маркетингової стратегії допомагає підприємству ефективно використовувати свої ресурси для досягнення конкурентних переваг.

Розробка стратегії вимагає також правильного вибору типу стратегії, з урахуванням того, на якій стадії розвитку перебуває підприємство. Стратегії стабільності, зростання та скорочення мають різні цілі та застосування, і їх правильний вибір допомагає компанії адаптуватися до змінюваних умов ринку та внутрішнього розвитку.

Методи оцінки ефективності стратегії є важливим елементом процесу стратегічного управління. Матричні, графічні, профільні, рейтингові та розрахункові методи дозволяють не тільки оцінити поточний стан підприємства, але й передбачити можливі зміни, що дозволяє адаптувати стратегію відповідно до майбутніх умов. Важливим є комбінування різних методів для отримання комплексної оцінки ефективності стратегії, що забезпечує об'єктивність аналізу.

Загалом, стратегія розвитку підприємства повинна бути гнучкою та адаптованою до постійно змінюваного середовища. Вона не тільки забезпечує підприємству стабільність, але й є основою для досягнення довгострокових цілей, таких як підвищення конкурентоспроможності, розширення ринку та зростання прибутковості. Правильна стратегія дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з непередбачуваними змінами в ринку, і забезпечити підприємству сталий розвиток.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ ЯТРАНЬ»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" – це сучасне, динамічно розвиваюче підприємство європейського зразка, яке впевнено утримує лідерські позиції серед виробників м'ясної продукції в Україні. Завдяки прогресивним технологіям і високим стандартам якості, продукція комбінату, включаючи ковбаси, копчення та м'ясні напівфабрикати, користується широким попитом серед споживачів з різних регіонів країни[47]

Історія підприємства починається ще в листопаді 1928 року, коли воно було засноване як птахо-яєчний комбінат. На той час підприємство мало декілька будівель для утримання птиці, невеликий холодильник на 200 пудів і понад 700 метрів водопроводу. Однак, його розвиток перервався під час Великої Вітчизняної війни, коли комбінат було зруйновано до руїн. Після війни почався тривалий і важкий процес відновлення виробничих потужностей.

М'ясокомбінат «Ятрань» розпочав свою діяльність у 1960 році та розташований у місті Кропивницький, (до 14 липня 2016 року відомий як Кіровоград). Назва підприємства походить від річки Ятрань, яка протікає через Кіровоградську та Черкаську області, відображаючи регіональні корені компанії.

ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» є одним із провідних виробників м'ясної продукції в Україні, з широким асортиментом товарів, що включає різноманітні види м'ясних виробів для різних споживчих потреб. Асортимент продукції комбінату можна умовно поділити на кілька основних груп [47]:

1. Свіже м'ясо та м'ясні напівфабрикати - входять різноманітні види свіжого м'яса (яловичина, свинина, курятина тощо), а також м'ясні

напівфабрикати, які включають фарші, котлети, відбивні та інші продукти, готові до приготування.

2. Копчені вироби - м'ясокомбінат також виробляє різноманітні копчені м'ясні продукти, такі як ковбаси, бекон, шинки, ковбаски, виготовлені з використанням традиційних та сучасних технологій копчення. Ці продукти мають високу популярність серед споживачів завдяки своєму смаку та аромату.

3. Ковбаси - комбінат випускає широкий асортимент варених, смажених і напівсухих ковбас, у тому числі «літні» ковбаси, сервелат, селямі, а також спеціалізовані варіанти для гурманів або людей із дієтичними потребами.

4. Консерви - продукти з м'яса в консервованому вигляді, включаючи різноманітні тушонки, паштети, консерви для кулінарного використання, мають великий попит на ринку, особливо серед споживачів, які потребують швидкої та зручної їжі.

5. Делікатеси та інші спеціальні продукти ця група включає елітні та делікатесні продукти, такі як різноманітні м'ясні закуски, паштети, сирокопчені ковбаси та інші високоякісні вироби, що розраховані на любителів смачних та елітних продуктів.

6. Безпечні та дієтичні продукти - окремим сегментом є продукція, орієнтована на здорове харчування, знижений вміст жиру або солі, а також продукти для людей, що дотримуються певних дієт. Сюди включаються варіанти з меншою калорійністю або спеціально для діабетиків.

Завдяки такому широкому асортименту, ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» може задовольнити різноманітні потреби своїх споживачів, від масового ринку до потреб більш вибагливих клієнтів. Тому стратегією підприємства є диверсифікація та постійне оновлення асортименту для підтримки конкурентоспроможності на ринку та залучення нових споживачів.

Виробничі процеси відповідають державним стандартам (ДСТУ) та базуються на авторських рецептурах, що забезпечує високу якість продукції.

Для зручності покупців у місті Кропивницький функціонує мережа фірмових магазинів «Ятрань», де представлено продукцію підприємства. Штат

компанії перевищує 2 тисячі осіб, що робить її важливим роботодавцем у регіоні. Власником контрольного пакета акцій (81%) є Андрій Павлович Райкович, відомий громадський діяч з Кіровоградщини [47].

У повоєнні роки птахокомбінат зазнав кілька реформувань і зміни відомчих підпорядкувань. Однак завдяки технічному переоснащенню та ініціативності колективу підприємство поступово виходило на передові позиції серед подібних компаній. У 1970-80-х роках комбінат стабільно нарощував виробничі обсяги та покращував свої техніко-економічні показники.

Переломний момент у розвитку підприємства припадає на роки незалежності України. Через загальний економічний спад та кризу тваринницької галузі, комбінат був змушений переорієнтуватися на виробництво м'ясної продукції. У 1993 році комбінат перейшов на оренду, а в 1994 році став відкритим акціонерним товариством "Птахокомбінат". Почалося будівництво нового ковбасного цеху, встановлювалося новітнє обладнання, що дозволило значно збільшити обсяги виробництва ковбасних виробів, а також поліпшити їхню структуру та асортимент.

На початку 2000-х років комбінат впровадив комплексну реконструкцію виробництв та перейшов на передові європейські технології. Це дозволило значно підвищити якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам. Важливою складовою успіху стала фірмова торгівля, яка допомогла підприємству вистояти в умовах ринкових перетворень.

У 2006 році відбулася зміна назви підприємства – воно стало називатися ВАТ "М'ясокомбінат Ятрань". А в 2011 році підприємство було реорганізоване в Товариство з додатковою відповідальністю "М'ясокомбінат Ятрань" (ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань"), що підкреслило його готовність до нових викликів ринку.

На сьогоднішній день ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" залишається одним із провідних виробників м'ясної продукції в Україні, пропонуючи споживачам високоякісну продукцію, виготовлену на сучасних потужностях із дотриманням найсуворіших стандартів безпеки та якості.

Керує всім підприємством генеральний директор і відповідає за загальне стратегічне управління. Його основні обов'язки включають прийняття ключових рішень, визначення напрямків розвитку та контролю над роботою всіх відділів [47].

Виконавчий директор відповідальний за оперативне управління підприємством. Виконавчий директор підзвітний генеральному директору і контролює роботу основних виробничих та допоміжних відділів.

Технологічний відділ займається розробкою та впровадженням нових технологічних процесів на виробництві. Відповідає за технологічний контроль якості продукції, аналізує ефективність виробничих процесів і пропонує поліпшення для підвищення продуктивності.

Транспортний відділ організовує і забезпечує логістику всіх операцій, пов'язаних із транспортуванням сировини та готової продукції. Забезпечує підприємство транспортними засобами для ефективного перевезення товарів.

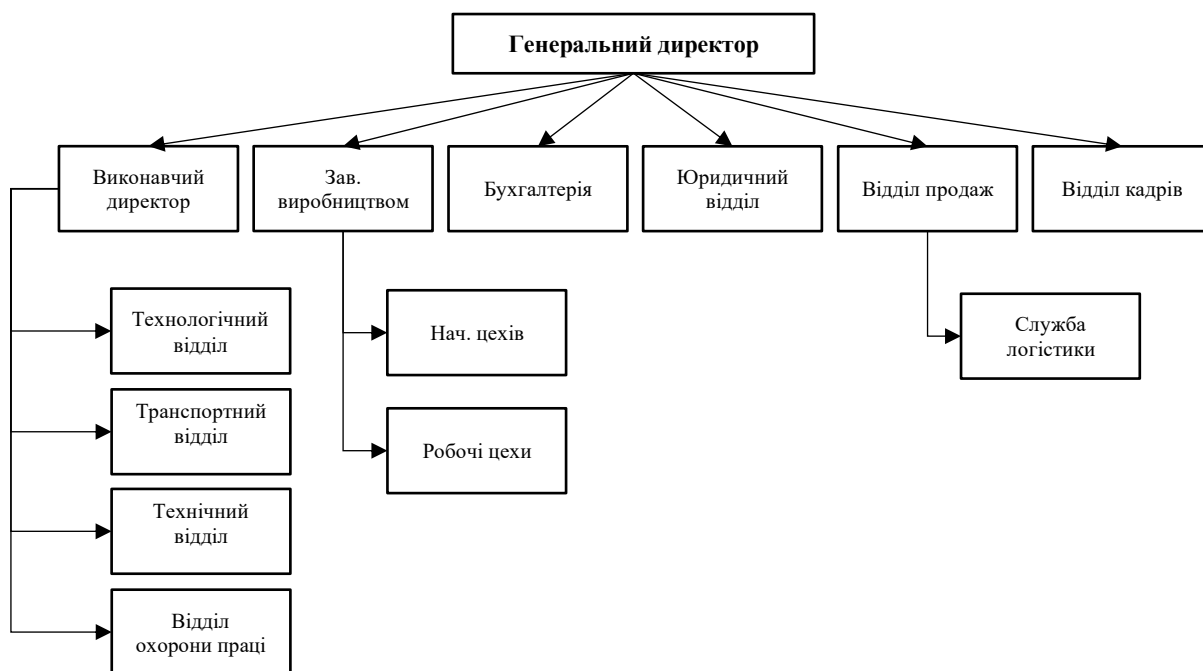
Технічний відділ відповідає за технічне обслуговування обладнання, його модернізацію та ремонт. Контролює роботу всіх виробничих машин, підтримує їх у робочому стані.

Відділ охорони праці займається забезпеченням безпечних умов праці на підприємстві. Розробляє та впроваджує заходи щодо запобігання нещасним випадкам, контролює дотримання правил охорони праці всіма працівниками.

Завідувач виробництвом керує всіма цехами, контролює виконання виробничих планів, слідкує за своєчасним та якісним виготовленням продукції. Відповідає за організацію та координацію роботи на рівні виробничих підрозділів.

Начальник цехів відповідає за безпосереднє управління виробничими цехами, координує роботу майстрів, контролює ефективність виробничого процесу, слідкує за виконанням планів та стандартів якості.

Бухгалтерія займається фінансовими операціями підприємства: облік витрат і доходів, складання фінансових звітів, контроль за розрахунками з постачальниками та клієнтами. Відповідає за своєчасне сплачування податків і заробітної плати.



**Рис. 2.1** Організаційна структура ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань"

*Джерело: складено на основі даних підприємства [ <https://www.yatran.com> ]*

Юридичний відділ займається правовим забезпеченням діяльності підприємства. Готує та аналізує договори, представляє інтереси компанії в судових органах та інших державних установах, вирішує юридичні питання, що виникають у ході роботи. Відділ продажу відповідає за реалізацію продукції підприємства, працює над розширенням ринків збуту та підтримує відносини з клієнтами. Розробляє та впроваджує стратегії продажу, аналізує ринок і забезпечує ріст продажів. Служба логістики: підрозділ відділу продажу, який відповідає за планування, організацію та контроль усіх логістичних процесів, пов'язаних з доставкою продукції споживачам. Відділ кадрів відповідає за управління персоналом: рекрутинг, навчання, адаптацію нових працівників, контроль за дотриманням трудової дисципліни та розвиток кадрового потенціалу. Оформляє документацію щодо трудових відносин і відповідає за соціальні питання працівників.

ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка відображає чіткий поділ функцій між керівними органами та різними відділами підприємства. Переваги структури підприємства є чіткий

розподіл обов'язків між керівниками та функціональними відділами; пряма підпорядкованість дозволяє оперативно вирішувати проблеми, забезпечуючи швидкий потік інформації між різними рівнями; існує достатня спеціалізація функціональних відділів, що дозволяє підвищити ефективність управління окремими аспектами діяльності підприємства.

Недоліками є можлива перевантаженість генерального директора та виконавчого директора через велику кількість підлеглих, що може ускладнити процес ухвалення рішень на вищих рівнях управління, а також структура може бути недостатньо гнучкою, особливо у випадках, коли необхідно швидко реагувати на зміни на ринку або внутрішні кризи. Варто розглянути делегування певних управлінських функцій на середній рівень керівництва (наприклад, створити окремі підрозділи для керування окремими ринками збуту або виробничими напрямками).

Підвищення автоматизації обліку та контролю, зменшення рутинних завдань у бухгалтерії та юридичному відділі для підвищення ефективності. Підприємство демонструє стабільне зростання обсягів виробництва, що свідчить про високий рівень організації виробничих процесів та ефективне управління ресурсами. "М'ясокомбінат Ятрань" займає вагомі позиції на внутрішньому ринку України, що також підтверджує ефективність його менеджменту та стратегії розвитку.

Завдяки використанню сучасних технологій та автоматизації виробничих процесів підприємство досягає високих показників продуктивності праці, що дозволяє зменшити витрати на одиницю продукції. Компанія демонструє стабільний рівень прибутковості, що свідчить про ефективну фінансову стратегію та грамотне управління витратами.

Організаційна структура ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" є досить оптимальною для ефективного управління діяльністю підприємства. Проте існують можливості для вдосконалення, зокрема у напрямку делегування повноважень і підвищення гнучкості системи управління. Загальна результативність менеджменту є високою, що підтверджується показниками

виробництва та прибутковості, проте оптимізація певних процесів може ще більше підвищити ефективність роботи підприємства [47].

Організаційна структура компанії забезпечує чіткий розподіл обов'язків, що сприяє оптимізації управління та підвищенню ефективності операцій. Проте можливості делегування повноважень і підвищення гнучкості управління можуть додатково покращити діяльність підприємства. Завдяки використанню сучасних технологій та автоматизації процесів комбінат досягає високої продуктивності, що дозволяє зменшувати витрати на одиницю продукції і підтримувати стабільний рівень прибутковості.

Підприємство ефективно реалізує свої стратегічні цілі, адаптуючись до змін ринкового середовища, зберігаючи лідерські позиції та демонструючи високий рівень організації виробничих процесів. Проте оптимізація внутрішніх процесів і впровадження додаткових інновацій можуть ще більше посилити його конкурентоспроможність і фінансову стійкість.

## **2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства**

Ефективність господарської діяльності підприємства є одним із ключових показників, що відображає здатність підприємства раціонально використовувати ресурси для досягнення своїх цілей. У сучасних умовах нестабільності економіки та високої конкуренції на ринку кожне підприємство прагне підвищити ефективність своєї діяльності, оскільки це дозволяє забезпечити стабільність фінансових потоків, збільшити прибутковість та зміцнити конкурентні позиції.

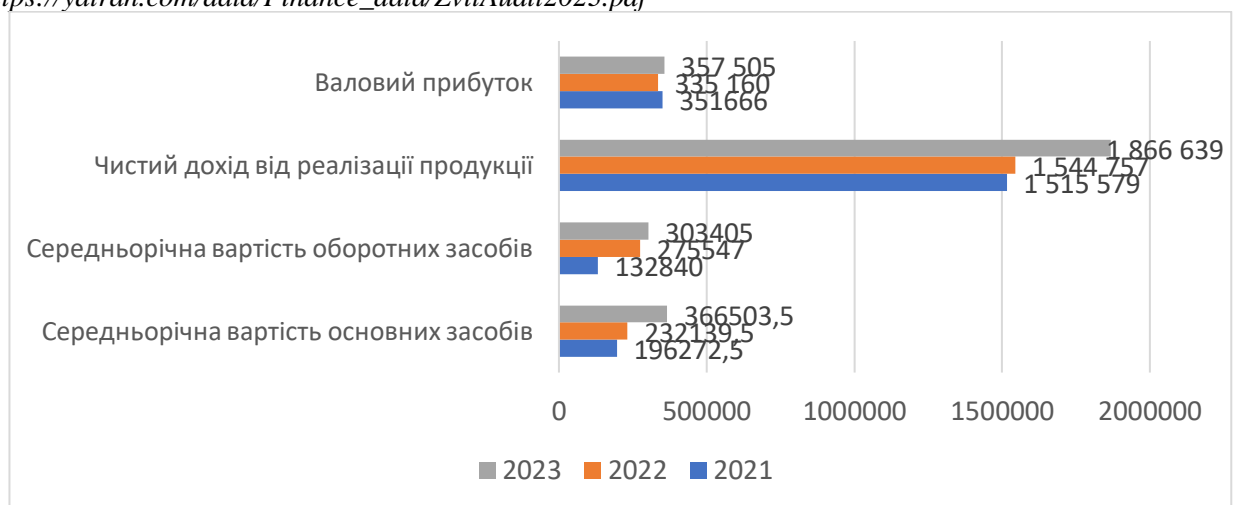
Аналіз ефективності господарської діяльності дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, визначити сильні та слабкі сторони його діяльності, виявити внутрішні резерви для зростання та розробити заходи щодо підвищення ефективності роботи. Основними об'єктами аналізу є фінансові результати, рентабельність, продуктивність праці та ефективність використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів [47].

Таблиця 2.1

**Аналіз обсягу і ефективності використання основних елементів ресурсного потенціалу підприємства ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 рр., тис.грн.**

Показники	од. виміру	2021	2022	2023	Відн. відхил., %	
					2022/2021	2023/2022
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	196272,5	232139,5	366503,5	1,183	1,579
Середньорічна вартість оборотних засобів	тис. грн.	132840	275547	303405	2,074	1,101
Середньорічна вартість нематеріальних ресурсів	тис. грн.	545,5	406,5	283	0,745	0,696
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	1456	1382	1276,5	0,949	0,924
Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу	осіб	1092	1037	957	0,950	0,923
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	1 515 579	1 544 757	1 866 639	1,019	1,208
Валовий прибуток	тис. грн.	351666	335 160	357 505	0,953	1,067
Віддача основних засобів	тис. грн.	7,722	6,654	5,093	0,862	0,765
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	об.	11,409	5,606	6,152	0,491	1,097
Продуктивність праці	тис. грн./особу	1040,919	1117,769	1462,310	1,074	1,308
Рентабельність основних засобів	%	0,291	0,203	0,033	0,698	0,163
Рентабельність виробництва	%	1,302	1,277	1,237	0,981	0,969

*Примітка: складено на основі аналізу звітності*  
[https://yatran.com/data/Finance\\_data/ZvitAudit2023.pdf](https://yatran.com/data/Finance_data/ZvitAudit2023.pdf)



**Рис. 2.2 Динаміка обсягу основних елементів ресурсного потенціалу підприємства ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 р.р., тис.грн.**

*Джерело: складено на основі даних табл. 2.1*

З таблиці 2.1 видно, що середньорічна вартість основних засобів підприємства показала значне збільшення протягом аналізованого періоду: з 196 272,5 тис. грн у 2021 році до 366 503,5 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про інвестиції в модернізацію та оновлення основних засобів, що сприяло підвищенню ефективності виробництва.

Однак віддача від основних засобів знизилася за цей період, що може вказувати на те, що темп зростання вартості основних засобів перевищує темп зростання доходу від їх використання.

Середньорічна вартість оборотних засобів збільшилася майже вдвічі (з 132 840 тис. грн у 2021 році до 303 405 тис. грн у 2023 році). Це може свідчити про зростання запасів та підвищення оборотності підприємства. Однак коефіцієнт оборотності оборотних коштів показав зниження в 2022 році, що може свідчити про неефективне використання цих засобів у цей період. У 2023 році показник відновився, що вказує на більш ефективне використання оборотних засобів. Середньорічна вартість нематеріальних ресурсів зменшилася з 545,5 тис. грн у 2021 році до 283 тис. грн у 2023 році, що може вказувати на скорочення інвестицій у нематеріальні активи або визнання старих нематеріальних активів як зношених або неефективних. Чисельність працівників зменшилася з 1 456 осіб у 2021 році до 1 276,5 осіб у 2023 році, що відображає оптимізацію робочої сили на підприємстві. Зниження чисельності працівників при одночасному зростанні продуктивності праці свідчить про успішну автоматизацію та оптимізацію виробничих процесів.

Чистий дохід від реалізації продукції зростає стабільно протягом трьох років, досягнувши 1 866 639 тис. грн у 2023 році, що на 20,8% більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про успішне збільшення обсягів продажу та підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Валовий прибуток підприємства залишався стабільним з невеликими коливаннями, зниження у 2022 році було незначним, а в 2023 році спостерігається зростання на 6,7% порівняно з попереднім роком. Продуктивність праці зросла на 30,8% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком, що

є позитивним сигналом про зростання ефективності праці при одночасному зменшенні чисельності працівників.

Рентабельність основних засобів значно знизилась у 2023 році, з 0,203% до 0,033%, що свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів у цьому році. Рентабельність виробництва залишилася відносно стабільною, хоча і показала невелике зниження у 2023 році порівняно з попередніми роками. Це може свідчити про зниження ефективності виробничих процесів, незважаючи на зростання доходу.

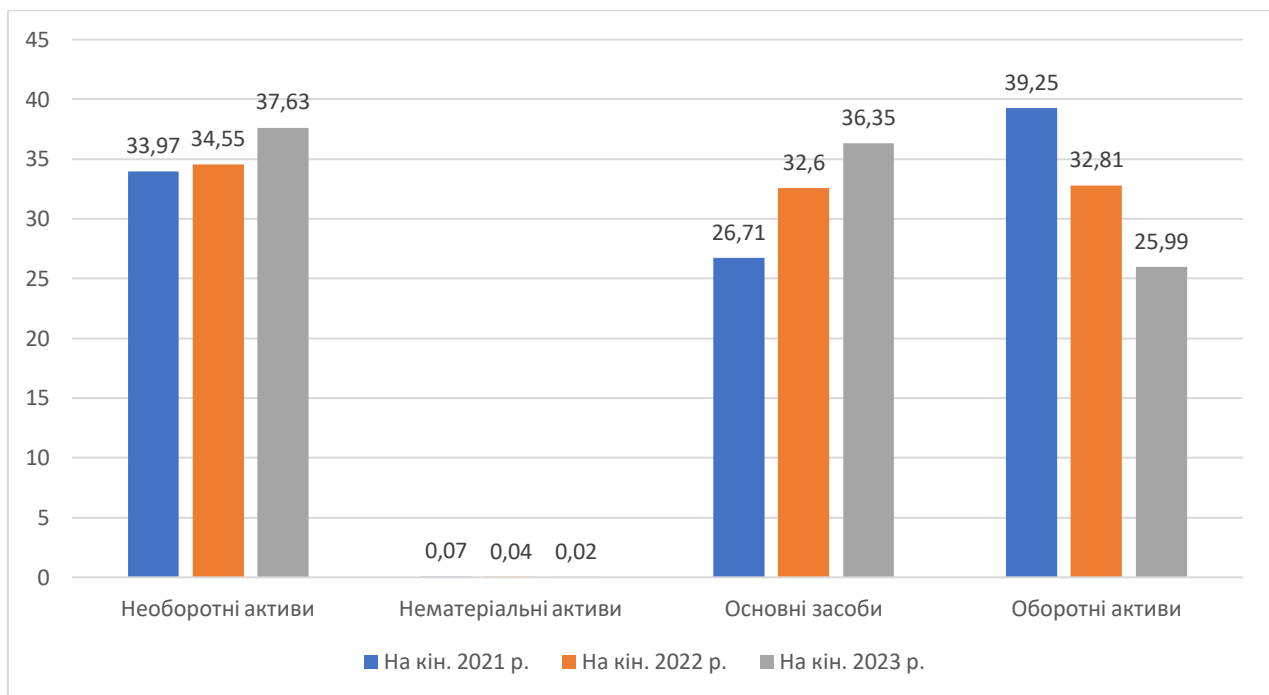
Загалом, на підприємстві відбувається поступове зростання основних показників діяльності, таких як обсяг реалізації продукції та продуктивність праці, що є свідченням успішної стратегії розвитку і оптимізації. Водночас є деякі питання щодо ефективності використання основних засобів і рентабельності, які потребують подальшої уваги для забезпечення сталого росту підприємства. Динаміка обсягу, складу і структури активів підприємства ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 рр. наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка обсягу, складу і структури активів підприємства  
ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 рр., тис.грн.**

Види активів	На кін.2021 р.		На кін.2022 р.		На кін.2023 р.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
1. Необоротні активи	229947	33,97	300 560	34,55	465 277	37,63
1.1. Нематеріальні активи	476	0,07	337	0,04	229	0,02
1.2. Основні засоби	180755	26,71	283 524	32,60	449 483	36,35
2. Оборотні активи	265680	39,25	285 414	32,81	321 396	25,99
Активи - всього	676858	100	869835	100	1236385	100

Примітка: складено на основі аналізу звітності [https://yatran.com/data/Finance\\_data/ZvitAudit2023.pdf](https://yatran.com/data/Finance_data/ZvitAudit2023.pdf)



**Рис. 2.3** Динаміка структури активів ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 рр., %

*Джерело: складено на основі даних табл. 2.2*

З табл. 2.3 видно, що аналіз динаміки обсягу, складу та структури активів ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 роки показує важливі зміни в розподілі активів підприємства, які можуть свідчити про стратегічні напрямки розвитку і зміни в операційній діяльності.

Протягом аналізованого періоду частка необоротних активів у загальній структурі активів підприємства зросла з 33,97% на кінець 2021 року до 37,63% на кінець 2023 року. Це свідчить про значне збільшення інвестицій у основні засоби, що може бути пов'язано з модернізацією виробничих потужностей та оновленням технічного парку підприємства.

Обсяг основних засобів значно зріс з 180 755 тис. грн на кінець 2021 року до 449 483 тис. грн на кінець 2023 року, що відображає суттєву інвестиційну активність у розвиток виробничої інфраструктури. Водночас, нематеріальні активи зменшилися як у абсолютному вираженні, так і в частці від загальних активів, що може свідчити про зниження інвестицій у нематеріальні активи, такі як патенти, бренди або програмне забезпечення.

Частка оборотних активів зменшилася з 39,25% у 2021 році до 25,99% у 2023 році. Відповідно, обсяг оборотних активів зріс з 265 680 тис. грн у 2021 році до 321 396 тис. грн у 2023 році, однак частка цих активів у загальній структурі залишає місце для оптимізації їх використання. Зниження частки оборотних активів може свідчити про підвищення ефективності використання ресурсів та зменшення потреби в оборотному капіталі.

Загальний обсяг активів підприємства зріс з 676 858 тис. грн на кінець 2021 року до 1 236 385 тис. грн на кінець 2023 року. Цей значний приріст на 83,7% може свідчити про активне розширення бізнесу, нарощування виробничих потужностей та інвестиційну діяльність.

У підсумку, зростання необоротних активів і зниження частки оборотних активів вказує на орієнтацію підприємства на довгостроковий розвиток і модернізацію виробництва, що сприятиме покращенню ефективності операційної діяльності в майбутньому. Водночас, слід продовжувати оптимізацію використання оборотних активів для забезпечення стабільного потоку грошових коштів і ефективного управління оборотним капіталом.

### **2.3. Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану підприємства**

Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану підприємства є важливими інструментами для визначення його ефективності, стабільності та конкурентоспроможності. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища підприємства мають постійно контролювати свої фінансові показники для прийняття своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень.

Метою аналізу фінансових результатів є оцінка рівня прибутковості, рентабельності та фінансової стійкості підприємства. Особлива увага приділяється аналізу доходів, витрат та чистого прибутку, а також визначенню факторів, що впливають на зміну цих показників. Оцінка фінансового стану передбачає дослідження платоспроможності, ліквідності та фінансової незалежності підприємства.

Результати проведеного аналізу дозволяють виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також розробити заходи для підвищення ефективності його діяльності.

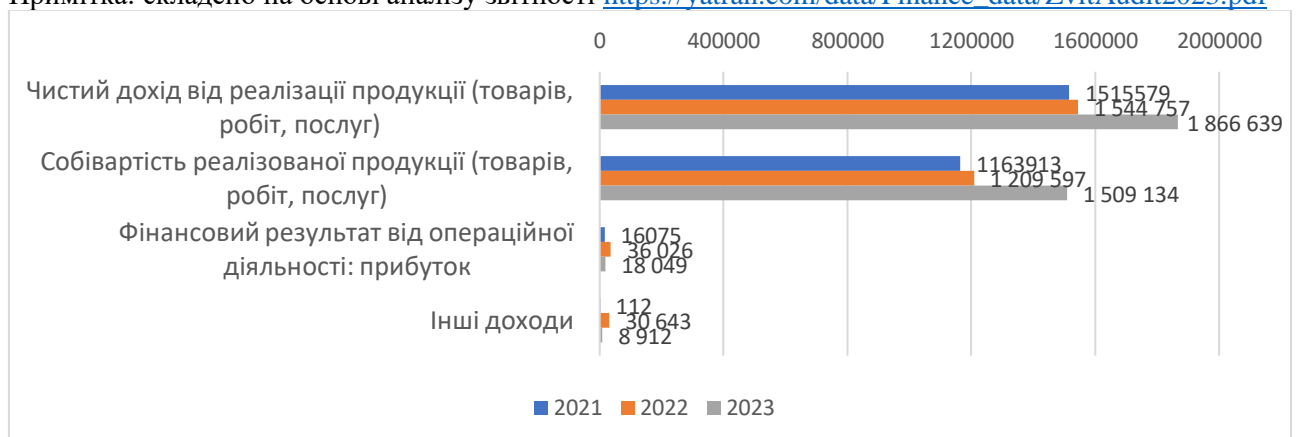
Таким чином, комплексна оцінка фінансових результатів та фінансового стану є основою для забезпечення стійкого розвитку підприємства та досягнення його стратегічних цілей. У 2022 році м'ясокомбінат «Ятрань» продемонстрував стабільні фінансові показники, досягнувши доходу від реалізації продукції у розмірі 1,544 млрд грн і чистого прибутку 111 млн грн. Активи підприємства склали 586 млн грн, що свідчить про його значну фінансову стійкість. Аналіз динаміки фінансових результатів підприємства ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 рр. наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз динаміки фінансових результатів  
ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 рр., тис.грн.**

Показники	2021	2022	2023	Відн. відхил., %	
				2022/ 2021	2023/ 2022
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1515579	1 544 757	1 866 639	1,019	1,208
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1163913	1 209 597	1 509 134	1,039	1,248
3. Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	16075	36 026	18 049	2,241	0,501
4. Дохід від участі в капіталі	0	0	0	-	-
5. Інші фінансові доходи	0	0	0	-	-
6. Інші доходи	112	30 643	8 912	273,598	0,291
7. Чистий фінансовий результат: прибуток	-57129	47 053	12 023	-0,824	0,256

Примітка: складено на основі аналізу звітності [https://yatran.com/data/Finance\\_data/ZvitAudit2023.pdf](https://yatran.com/data/Finance_data/ZvitAudit2023.pdf)



**Рис. 2.4. Динаміка фінансових результатів підприємства ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 рр., тис.грн.**

*Джерело: складено на основі даних табл. 2.3*

З табл. 2.3 видно, що аналіз динаміки обсягу, складу та структури активів ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 роки показує важливі зміни в розподілі активів підприємства, які можуть свідчити про стратегічні напрямки розвитку і зміни в операційній діяльності.

Протягом аналізованого періоду частка необоротних активів у загальній структурі активів підприємства зросла з 33,97% на кінець 2021 року до 37,63% на кінець 2023 року. Це свідчить про значне збільшення інвестицій у основні засоби, що може бути пов'язано з модернізацією виробничих потужностей та оновленням технічного парку підприємства. Обсяг основних засобів значно зріс з 180 755 тис. грн на кінець 2021 року до 449 483 тис. грн на кінець 2023 року, що відображає суттєву інвестиційну активність у розвиток виробничої інфраструктури. Водночас, нематеріальні активи зменшилися як у абсолютному вираженні, так і в частці від загальних активів, що може свідчити про зниження інвестицій у нематеріальні активи, такі як патенти, бренди або програмне забезпечення. Частка оборотних активів зменшилася з 39,25% у 2021 році до 25,99% у 2023 році. Відповідно, обсяг оборотних активів зріс з 265 680 тис. грн у 2021 році до 321 396 тис. грн у 2023 році, однак частка цих активів у загальній структурі залишає місце для оптимізації їх використання. Зниження частки оборотних активів може свідчити про підвищення ефективності використання ресурсів та зменшення потреби в оборотному капіталі.

Загальний обсяг активів підприємства зріс з 676 858 тис. грн на кінець 2021 року до 1 236 385 тис. грн на кінець 2023 року. Цей значний приріст на 83,7% може свідчити про активне розширення бізнесу, нарощування виробничих потужностей та інвестиційну діяльність.

У підсумку, зростання необоротних активів і зниження частки оборотних активів вказує на орієнтацію підприємства на довгостроковий розвиток і модернізацію виробництва, що сприятиме покращенню ефективності операційної діяльності в майбутньому. Водночас, слід продовжувати оптимізацію використання оборотних активів для забезпечення стабільного потоку грошових коштів і ефективного управління оборотним капіталом.

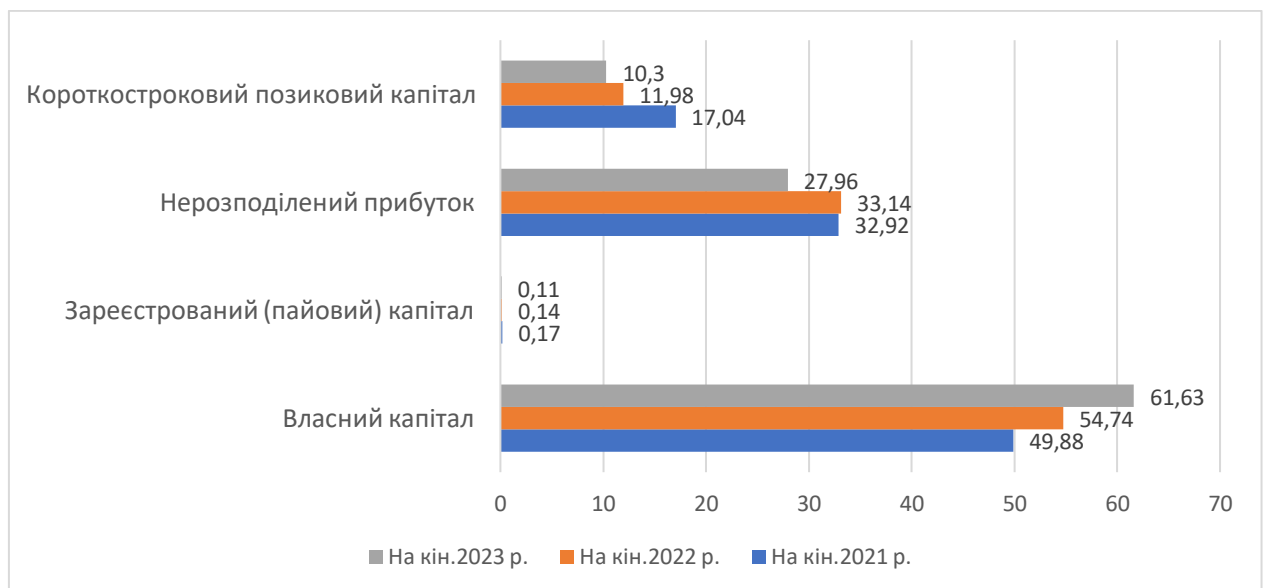
Показники динаміки обсягу, складу і структури капіталу підприємства ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 рр. показано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка обсягу, складу і структури капіталу підприємства  
ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 рр., тис.грн.**

Види активів	На кін.2021 р.		На кін.2022 р.		На кін.2023 р.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
1. Власний капітал	369444	49,88	480 749	54,74	674 026	61,63
1.1.Зареєстрований (пайовий) капітал	1227	0,17	1 227	0,14	1 227	0,11
1.2.Нерозподілений прибуток	243828	32,92	291 049	33,14	305 775	27,96
2.Довгостроковий позиковий капітал	0	-	0	-	0	-
3.Короткостроковий позиковий капітал	126183	17,04	105 225	11,98	112 647	10,30
Капітал - всього	740682	100	878250	100	1093675	100

Примітка: складено на основі аналізу звітності [https://yatran.com/data/Finance\\_data/ZvitAudit2023.pdf](https://yatran.com/data/Finance_data/ZvitAudit2023.pdf)



**Рис. 2.5 Динаміка структури капіталу ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 рр., %**

Джерело: складено на основі даних табл. 2.4

З табл. 2.4 видно, що аналіз динаміки обсягу, складу та структури капіталу ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 роки дозволяє оцінити зміни в джерелах фінансування підприємства, їх стабільність та ефективність управління капіталом.

Протягом трьох років власний капітал підприємства зростає з 369 444 тис. грн на кінець 2021 року до 674 026 тис. грн на кінець 2023 року, що в абсолютному вираженні складає приріст на 82,5%. Частка власного капіталу в загальному капіталі підприємства також збільшилася з 49,88% у 2021 році до 61,63% у 2023 році. Це свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства, що є позитивним сигналом для подальшого розвитку і підвищення кредитоспроможності. Нерозподілений прибуток займає значну частину власного капіталу. Він зріс з 243 828 тис. грн на кінець 2021 року до 305 775 тис. грн на кінець 2023 року. Приріст нерозподіленого прибутку свідчить про зростання фінансової стабільності підприємства та його здатність реінвестувати доходи для подальшого розвитку. Короткостроковий позиковий капітал, хоча і зменшився з 126 183 тис. грн на кінець 2021 року до 112 647 тис. грн на кінець 2023 року, але все ж зберігає свою частку в загальній структурі капіталу. Протягом аналізованого періоду частка короткострокових позик зменшилася з 17,04% до 10,30%, що свідчить про тенденцію зниження залежності від зовнішнього фінансування. Протягом 2021-2023 років на підприємстві не було залучено довгострокових позик, що може свідчити про відсутність необхідності у великих фінансових ресурсах для довгострокових інвестицій або про здатність підприємства фінансувати розвиток виключно за рахунок власних коштів.

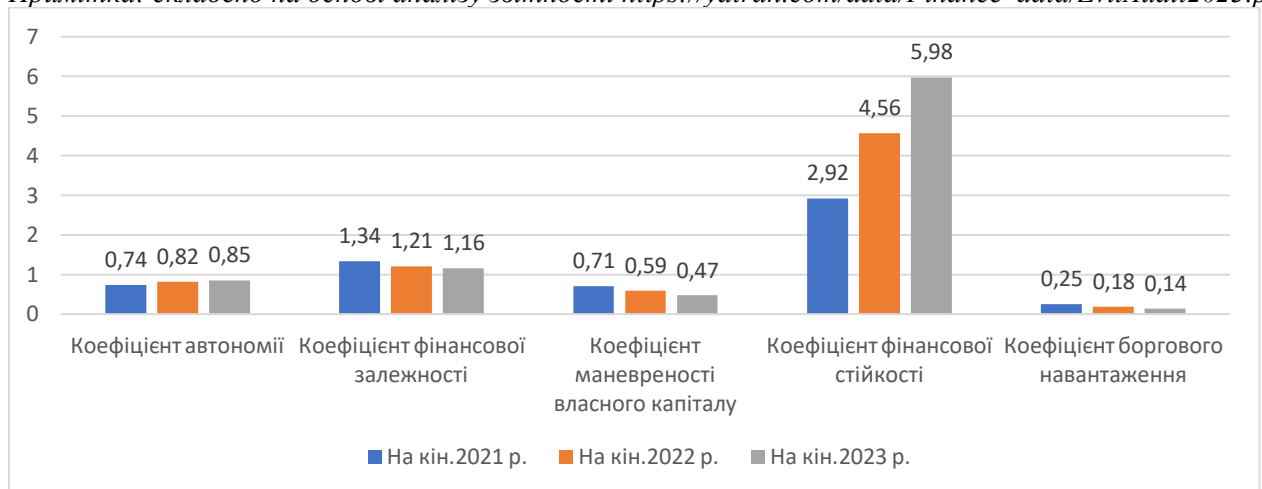
У підсумку, підприємство ТДВ «Ятрань» демонструє позитивну динаміку зростання власного капіталу та зниження частки короткострокового позикового капіталу, що свідчить про його фінансову стабільність та зниження фінансових ризиків. Відсутність довгострокових позик дозволяє зберігати низьку залежність від зовнішніх кредиторів, що може бути важливим фактором для стратегічного розвитку підприємства в умовах економічної невизначеності. Аналіз фінансової стійкості підприємства ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 рр. наведено в таблиці 2.5.

З табл. 2.5 видно, що аналіз фінансової стійкості ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 роки дозволяє оцінити здатність підприємства справлятися з фінансовими зобов'язаннями, підтримувати незалежність від зовнішніх кредиторів та маневрувати власними капіталами в умовах економічних змін.

### Аналіз фінансової стійкості ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 рр.

Показники	На кін.2021 р.	На кін.2022 р.	На кін.2023 р.	Відносне відхил.,%
1.Коефіцієнт автономії	0,74	0,82	0,85	104,43
2.Коефіцієнт фінансової залежності	1,34	1,21	1,16	95,75
3.Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,71	0,59	0,47	80,32
4.Коефіцієнт фінансової стійкості	2,92	4,56	5,98	130,97
5.Коефіцієнт боргового навантаження	0,25	0,18	0,14	79,74

Примітка: складено на основі аналізу звітності [https://yatran.com/data/Finance\\_data/ZvitAudit2023.pdf](https://yatran.com/data/Finance_data/ZvitAudit2023.pdf)



**Рис. 2.6 Аналіз фінансової стійкості ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 рр.**

Джерело: складено на основі даних табл. 2.5

Коефіцієнт автономії підприємства показує частку власних коштів у загальному капіталі. У 2023 році цей коефіцієнт склав 0,85, що є позитивним показником фінансової стійкості, оскільки більше ніж 80% капіталу підприємства складається з власних засобів. Порівняно з 2021 роком, коли коефіцієнт був 0,74, спостерігається позитивна динаміка на рівні 104,43%. Це свідчить про зміцнення фінансової незалежності та здатність підприємства покривати свої зобов'язання без необхідності значної зовнішньої допомоги.

Зниження коефіцієнта фінансової залежності з 1,34 у 2021 році до 1,16 у 2023 році є свідченням зменшення залежності підприємства від позикових коштів. Це також вказує на зниження ризиків, пов'язаних із залученням

боргового фінансування, що може бути важливим для подальшої фінансової стабільності підприємства.

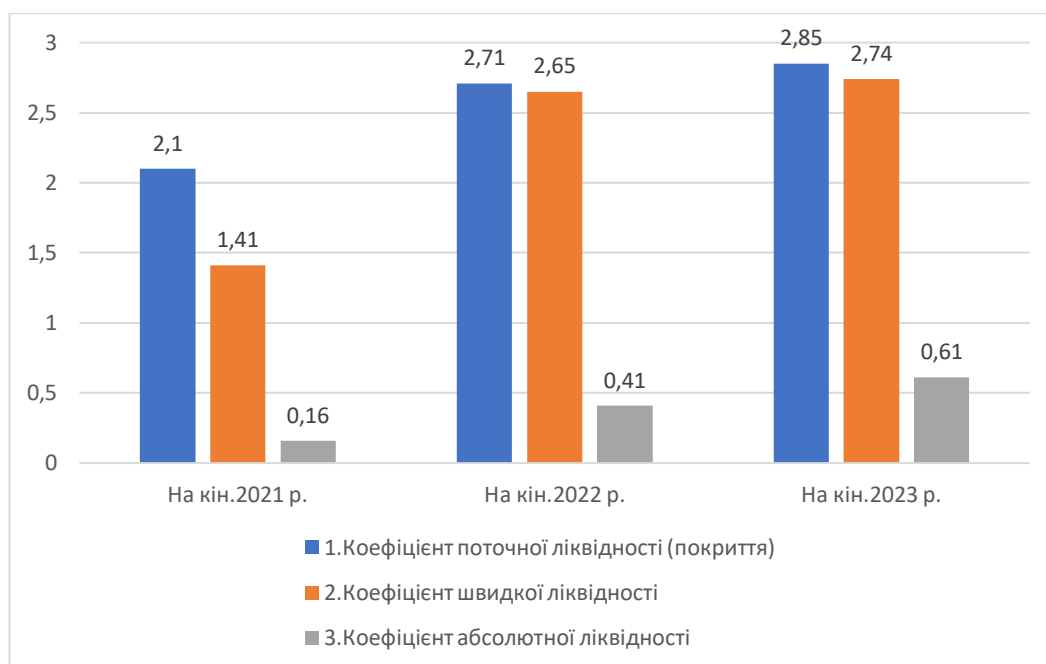
Спостерігається зниження коефіцієнта маневреності з 0,71 у 2021 році до 0,47 у 2023 році. Це свідчить про те, що з кожним роком підприємство має менше власних коштів, доступних для оперативного фінансування поточних витрат і маневрування в умовах змін на ринку. Позитивна динаміка коефіцієнта фінансової стійкості (з 2,92 у 2021 році до 5,98 у 2023 році) вказує на значне поліпшення здатності підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок власних коштів. Це свідчить про зростання фінансової стабільності та зменшення зовнішніх ризиків. Зниження цього коефіцієнта з 0,25 у 2021 році до 0,14 у 2023 році показує значне зменшення боргового навантаження на підприємство. Це також свідчить про зниження фінансових ризиків і підвищення стійкості підприємства до змін на ринку, оскільки підприємство обмежує залучення позикових коштів. У підсумку, аналіз фінансової стійкості ТДВ «Ятрань» показує покращення усіх ключових фінансових показників, що вказує на зміцнення фінансової незалежності підприємства, зниження боргового навантаження та підвищення його здатності до маневрування та фінансування власних потреб. Це є позитивним сигналом для подальшого розвитку підприємства та забезпечення його стабільності на ринку. Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 рр. наведено в табл.2.6.

Таблиця 2.6

#### Аналіз ліквідності та платоспроможності ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 рр.

Показники	На кін.2021 р.	На кін.2022 р.	На кін.2023 р.	Відносне відхил.,% 2023 до 2022
1.Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	2,10	2,71	2,85	105,19
2.Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,41	2,65	2,74	103,44
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,41	0,61	148,96
4. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	139497	180189	208749	115,85

Примітка: складено на основі аналізу звітності [https://yatran.com/data/Finance\\_data/ZvitAudit2023.pdf](https://yatran.com/data/Finance_data/ZvitAudit2023.pdf)



**Рис. 2.7 Динаміка ліквідності та платоспроможності ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 рр.**

*Джерело: складено на основі даних табл. 2.6*

З табл. 2.6 видно, що аналіз ліквідності та платоспроможності ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 роки показує здатність підприємства своєчасно виконувати зобов'язання, ефективно використовувати оборотні активи та управляти фінансовими потоками.

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття). Коефіцієнт поточної ліквідності зростає з 2,10 у 2021 році до 2,85 у 2023 році. Це свідчить про поліпшення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Підвищення на 105,19% порівняно з попереднім роком вказує на підвищення ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності. Цей коефіцієнт також зростає з 1,41 у 2021 році до 2,74 у 2023 році. Порівняно з 2022 роком його підвищення на 103,44% свідчить про те, що підприємство має більше ліквідних активів, які можуть бути швидко перетворені в грошові кошти для покриття зобов'язань.

Це є позитивним сигналом для кредиторів і партнерів, підтверджуючи здатність підприємства справлятися з поточними зобов'язаннями. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Величина цього коефіцієнта зросла з 0,16 у 2021 році до 0,61 у 2023 році, що є значним покращенням (148,96% у 2023 році відносно 2022 року). Це вказує на підвищену здатність підприємства негайно погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (готівки та еквівалентів).

Чистий оборотний капітал ТДВ «Ятрань» збільшився з 139 497 тис. грн у 2021 році до 208 749 тис. грн у 2023 році, що є підвищенням на 15,85%. Це свідчить про зростання фінансової гнучкості підприємства, яке має більше коштів для забезпечення своєї поточної діяльності та покриття короткострокових зобов'язань. У результаті, аналіз ліквідності та платоспроможності ТДВ «Ятрань» свідчить про значне поліпшення фінансової стійкості підприємства за період 2021-2023 років.

Підприємство показує зростання ліквідності, що дозволяє більш ефективно справлятися з короткостроковими фінансовими зобов'язаннями та забезпечує більшу впевненість у його платоспроможності.

Аналіз ділової активності підприємства ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 рр. наведено в таблиці 2.7.

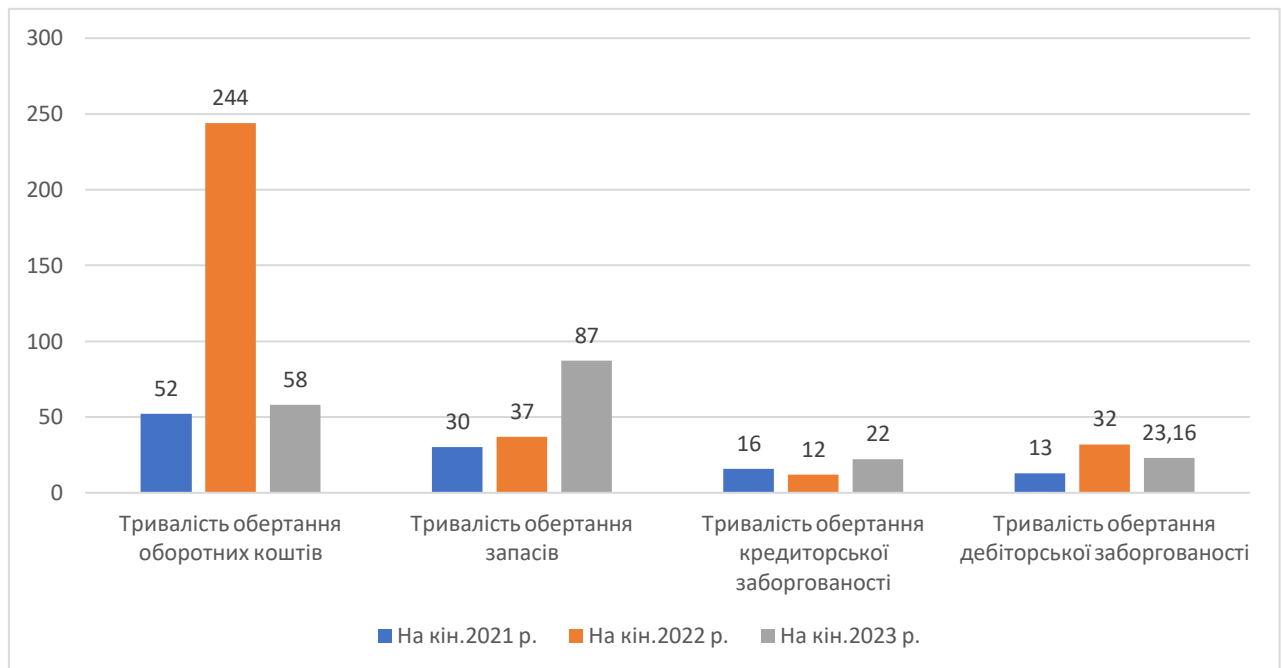
Таблиця 2.7

#### **Аналіз ділової активності підприємства ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 рр.**

Показники	На кін.2021 р.	На кін.2022 р.	На кін.2023 р.	Відносне відхил.,% (2022/2023)
1.Коефіцієнт оборотності активів	6,28	1,29	2,72	110,85
2.Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	58	284	6	-97,89
3.Тривалість обертання оборотних коштів	52	244	58	-76,23
4.Коефіцієнт оборотності запасів	12,10	9,86	4,11	-58,32
5.Тривалість обертання запасів	30	37	87	135,14
6.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	23,05	30,81	16,41	-46,74
7.Тривалість обертання кредиторської заборгованості	16	12	22	83,33

8.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	27,73	11,50	15,77	4,27
9.Тривалість обертання дебіторської заборгованості	13	32	23,16	-8,84
10.Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-72,78	-1,48	5,04	6,52

Примітка: складено на основі аналізу звітності [https://yatran.com/data/Finance\\_data/ZvitAudit2023.pdf](https://yatran.com/data/Finance_data/ZvitAudit2023.pdf)



**Рис. 2.8 Динаміка ділової активності ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 рр.**

*Джерело: складено на основі даних табл. 2.7*

З табл. 2.7 видно, що аналіз ділової активності підприємства ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 роки показує зміни в ефективності використання активів та оборотних коштів, що безпосередньо впливають на фінансову стабільність та операційну ефективність компанії.

Коефіцієнт оборотності активів. Величина коефіцієнта знизилася з 6,28 в 2021 році до 2,72 в 2023 році, що відображає зменшення ефективності використання всіх активів підприємства для генерації доходу. Порівняно з 2022 роком коефіцієнт зріс на 110,85%, що свідчить про певне поліпшення оборотності активів у 2023 році.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів. Спостерігається суттєве зниження цього показника з 58 в 2021 році до 6 в 2023 році, що є спадом на

97,89% у порівнянні з попереднім роком. Це може свідчити про зниження ефективності використання оборотних коштів підприємства, що потребує додаткової уваги для покращення оборотності цих ресурсів.

Тривалість обертання оборотних коштів. Величина тривалості обертання оборотних коштів збільшилася з 52 днів у 2021 році до 58 днів у 2023 році. Це відображає більш довгий період обороту оборотних коштів, що може бути наслідком зменшення їх оборотності та потребує уваги для оптимізації процесів.

Коефіцієнт оборотності запасів. Цей показник значно знизився з 12,10 у 2021 році до 4,11 у 2023 році, що вказує на погіршення ефективності використання запасів. Відповідно, тривалість обертання запасів зросла на 135,14% з 30 днів у 2021 році до 87 днів у 2023 році, що свідчить про більш тривалий період утримання запасів у компанії.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. З 30,81 у 2022 році він знизився до 16,41 у 2023 році, що є зниженням на 46,74%. Це вказує на погіршення здатності підприємства швидко розраховуватися з кредиторами.

Тривалість обертання кредиторської заборгованості. Порівняно з 2022 роком тривалість обертання кредиторської заборгованості зросла на 83,33%, з 12 днів у 2022 році до 22 днів у 2023 році. Це може свідчити про збільшення часу на погашення боргів перед постачальниками.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. Відзначається зниження цього показника з 27,73 у 2021 році до 15,77 у 2023 році. Це також свідчить про зменшення ефективності збору дебіторської заборгованості.

Тривалість обертання дебіторської заборгованості. Тривалість обертання дебіторської заборгованості збільшилася з 13 днів у 2021 році до 23,16 днів у 2023 році, що вказує на подовження терміну збору боргів від клієнтів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу. У 2021 році коефіцієнт був від'ємним (-72,78), а у 2023 році він став позитивним (5,04). Це вказує на значне покращення ефективності використання власного капіталу підприємства для отримання доходу.

Загалом, аналіз ділової активності ТДВ «Ятрань» показує певні проблеми з оборотністю активів і запасів, а також з подовженням термінів обороту дебіторської та кредиторської заборгованості. Однак, покращення коефіцієнта оборотності власного капіталу є позитивним сигналом для покращення фінансової ефективності підприємства в майбутньому.

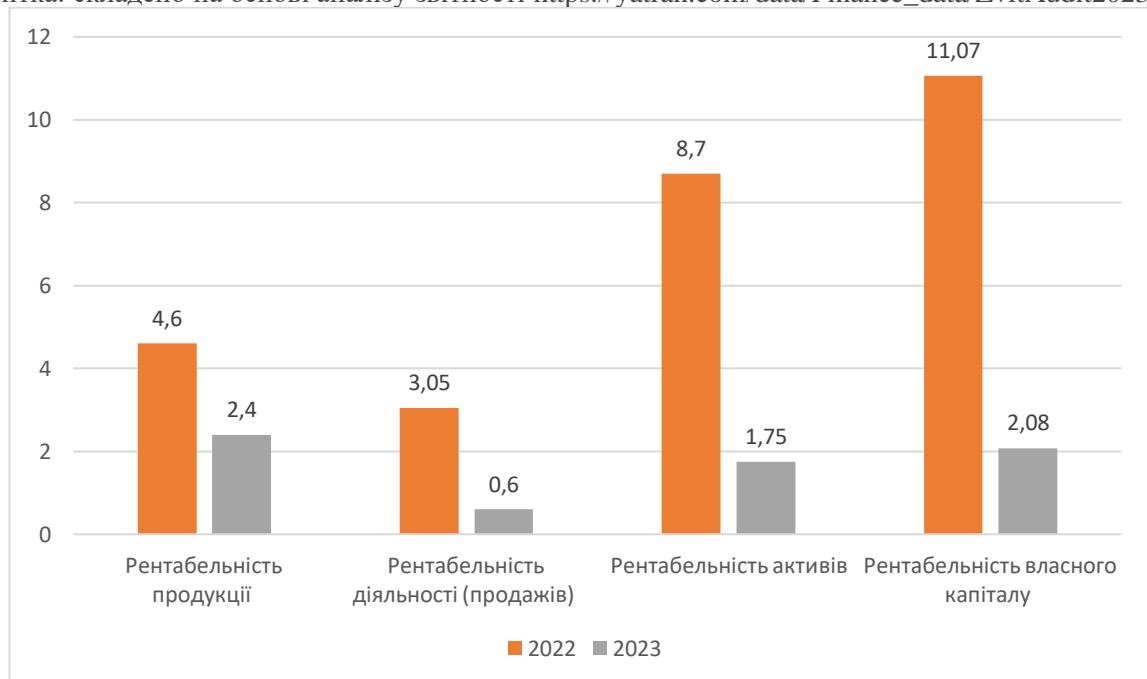
Аналіз показників рентабельності підприємства ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 рр. наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

### Аналіз показників рентабельності ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 рр.

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсол. од.	відносн. %
Рентабельність продукції	%	4,6	2,4	-2,2	x
Рентабельність діяльності (продажів)	%	3,05	0,6	-2,45	x
Рентабельність активів	%	8,7	1,75	-6,9	x
Рентабельність власного капіталу	%	11,07	2,08	-8,99	x

Примітка: складено на основі аналізу звітності [https://yatran.com/data/Finance\\_data/ZvitAudit2023.pdf](https://yatran.com/data/Finance_data/ZvitAudit2023.pdf)



**Рис. 2.8** Динаміка рентабельності ТДВ «Ятрань» за 2021-2023 рр., %

Джерело: складено на основі даних табл. 2.8

З табл. 2.8 видно, що показники рентабельності, включаючи рентабельність продукції, діяльності, активів та власного капіталу, демонструють негативну динаміку. Це може бути наслідком зростання витрат, які не компенсувалися зростанням доходів, що вимагає термінового вдосконалення стратегій управління витратами та підвищення ефективності використання ресурсів.

Загалом, показники рентабельності підприємства за 2021-2023 роки демонструють позитивну динаміку від негативних до позитивних значень, що свідчить про поступове покращення прибутковості. Проте низький рівень рентабельності активів, власного капіталу та операційної діяльності вказує на необхідність подальшого підвищення ефективності використання ресурсів та управління витратами.

#### **2.4. Аналіз стратегії розвитку підприємства**

Аналіз стратегії розвитку підприємства ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» у м'ясопереробній галузі є ключовим етапом для оцінки ефективності його діяльності та подальшого зростання. М'ясопереробна галузь в Україні та за її межами є важливою складовою харчової промисловості, що стикається з рядом специфічних викликів. Серед них можна виділити високі витрати на сировину, постійні зміни у споживчих уподобаннях, державне регулювання та коливання в умовах ринку. З огляду на це, стратегічне управління в цій галузі повинно бути орієнтоване на сталий розвиток і адаптацію підприємства до змінних зовнішніх умов.

Стратегії розвитку підприємства ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» спрямовані на зміцнення його позицій у м'ясопереробній галузі завдяки розширенню асортименту продукції та вдосконаленню виробничих процесів. Підприємство спеціалізується на випуску широкого спектру м'ясних виробів, серед яких ковбаси, сосиски, м'ясні делікатеси та готові страви. Завдяки інвестиціям у технології виробництва компанія змогла підвищити якість своєї продукції та розширити лінійку преміальних товарів.

Одним із ключових напрямів стратегії є впровадження інноваційних продуктів, що відповідають сучасним тенденціям споживання. Наприклад, «Ятрань» активно розвиває лінійку м'ясної продукції без штучних консервантів, використовуючи натуральні спеції та традиційні методи обробки. Крім того, компанія почала випускати спеціалізовані продукти, зокрема дієтичні та органічні м'ясні вироби, орієнтовані на споживачів, які дотримуються здорового харчування[47].

Підприємство також приділяє значну увагу підвищенню ефективності виробництва. Завдяки модернізації обладнання та автоматизації процесів вдалося скоротити витрати на сировину та енергоносії, що позитивно позначається на кінцевій вартості продукції. Окрім того, стратегія розвитку передбачає мінімізацію відходів шляхом використання вторинної сировини для кормової та фармацевтичної промисловості.

Розширення географії збуту є ще одним важливим аспектом діяльності ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань». Підприємство активно працює над виходом на зовнішні ринки, адаптуючи свою продукцію до міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів. Особливу увагу приділяють сертифікації виробництва для експорту до країн ЄС, Близького Сходу та Азії.

Маркетингова стратегія компанії спрямована на зміцнення довіри споживачів та популяризацію бренду. «Ятрань» активно використовує сучасні інструменти просування, такі як цифровий маркетинг, соціальні мережі та програми лояльності. Крім того, підприємство організовує дегустаційні заходи та акції, що допомагають знайомити споживачів з новинками продукції та підкреслювати її високу якість.

Таким чином, стратегія розвитку ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» ґрунтується на поєднанні інновацій, оптимізації виробничих процесів, розширенні ринків збуту та активній маркетинговій діяльності. Завдяки комплексному підходу компанія зміцнює свої позиції в м'ясопереробній галузі, забезпечуючи споживачів якісною та безпечною продукцією.

Соціальна відповідальність і екологічні аспекти також набирають все більшої популярності серед підприємств, що активно впливають на сталий розвиток і імідж компанії. ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» може підвищити свій імідж, враховуючи екологічні вимоги до переробки сировини, утилізації відходів та дотримання соціальних стандартів.

Виконання стратегічного плану вимагає постійного моніторингу ефективності стратегії. Оцінка результатів дає змогу коригувати напрямки розвитку, оптимізувати витрати та досягати поставлених цілей, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Тому стратегічне планування в м'ясопереробній галузі є важливим чинником для забезпечення стабільності та розвитку підприємства в умовах сучасної економіки.

Для оцінки стратегічного потенціалу ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» важливим етапом є використання методик, які дозволяють виявити сильні та слабкі сторони як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Однією з таких методик є PEST-аналіз для зовнішнього середовища, а також VRIO-аналіз для внутрішнього потенціалу підприємства. Кожен із цих методів дозволяє глибше зрозуміти фактори, які можуть впливати на стратегію розвитку компанії, що важливо для адаптації до змінних умов ринку та забезпечення конкурентоспроможності.

PEST-аналіз є потужним інструментом стратегічного планування, який дозволяє оцінити вплив макросередовища на діяльність підприємства. Цей метод охоплює чотири основні аспекти зовнішнього середовища: політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Для ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» проведення PEST-аналізу дає змогу виявити можливості та загрози, що виникають через зміни в цих чотирьох сферах.

Політичні фактори включають державну політику щодо харчової промисловості, закони про регулювання якості та безпеки продуктів, а також рівень державного контролю і податкову політику. В Україні відбуваються зміни у законодавчій та регуляторній сфері, що можуть вплинути на м'ясопереробну

галузь. Зміни в податковій політиці, субсидії для аграріїв або інші програми підтримки можуть створити як можливості, так і загрози для підприємства.

Економічні фактори включають макроекономічну ситуацію, рівень інфляції, коливання курсу валюти, доступність кредитних ресурсів та інші економічні умови, які можуть впливати на фінансову стабільність підприємства. М'ясопереробна галузь, зокрема, сильно залежить від цін на сировину (м'ясо), а також на енергетичні ресурси. Зміни у вартості цих ресурсів можуть суттєво вплинути на собівартість продукції.

Соціальні фактори охоплюють зміни в уподобаннях споживачів, тренди здорового харчування та підвищення уваги до екологічних і органічних продуктів. Попит на органічну продукцію або м'ясо без антибіотиків і гормонів може стати важливим напрямом для ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» для розширення асортименту і покращення іміджу на ринку.

Технологічні фактори стосуються інновацій у технології виробництва, автоматизації процесів, а також впровадження нових технологій для зберігання і переробки м'ясної продукції. З розвитком нових технологій підприємства можуть підвищити ефективність виробничих процесів, знизити витрати та покращити якість продукції.

У таблиці 2.9 наведено PEST-аналіз для ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань», який оцінює основні зовнішні фактори, що можуть впливати на діяльність підприємства. Політичні фактори включають зміни в законодавстві та державному регулюванні, що можуть як створювати можливості для підтримки внутрішнього виробника, так і накладати додаткові обмеження на підприємство. Економічні фактори, зокрема коливання валютних курсів і інфляція, можуть змінювати собівартість продукції та попит на м'ясні вироби.

Соціальні фактори, пов'язані з уподобаннями споживачів, створюють можливості для випуску нових типів продукції, таких як органічне або дієтичне м'ясо, однак вони можуть зменшити попит на традиційні продукти. Технологічні фактори відкривають нові можливості для покращення ефективності

виробництва через впровадження інновацій, але також вимагають значних інвестицій для модернізації обладнання.

Таблиця 2.9

### PEST-аналіз зовнішнього середовища ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

Фактори	Опис впливу	Можливості	Загрози
Політичні	Державне регулювання м'ясопереробної галузі, зміни в податковій політиці, закони про безпеку харчових продуктів.	Можливість отримання державних субсидій, підтримка внутрішнього виробника.	Зміни в законодавстві щодо вимог до виробництва, що можуть збільшити витрати. Обмеження експорту в разі політичних криз.
Економічні	Інфляція, коливання валютних курсів, зміни в економічній ситуації країни.	Зниження витрат через зростання ефективності виробництва, можливість виходу на нові ринки.	Збільшення вартості сировини (м'ясо), негативний вплив на собівартість продукції. Зниження попиту через економічну нестабільність.
Соціальні	Зміни в уподобаннях споживачів, популяризація здорового способу життя та органічних продуктів.	Виробництво органічних або дієтичних продуктів, що підвищують конкурентоспроможність.	Можливе зниження попиту на традиційні м'ясні вироби через здорові харчові звички.
Технологічні	Розвиток нових технологій в переробці м'яса, автоматизація виробництва, нові методи пакування продукції.	Впровадження сучасних технологій, автоматизація, покращення якості продукції. Випуск нових видів м'ясної продукції, підвищення ефективності виробництва.	Висока вартість впровадження нових технологій. Ризик застарівання устаткування через швидкий розвиток технологій.

Джерело: сформовано автором

VRIO-аналіз використовується для оцінки внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, що дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно компанія використовує свої внутрішні переваги для досягнення стратегічних цілей. Метод оцінює чотири аспекти:

## VRIO-аналіз внутрішнього середовища ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

Ресурс/ Здатність	Цінність (Value)	Рідкість (Rarity)	Імітація (Imitability)	Організація (Organization)	Висновок
Репутація бренду та довіра споживачів	Висока цінність для залучення клієнтів	Рідка, оскільки накопичувалась роками	Складна для імітації новими гравцями	Підприємство має організовану систему маркетингу та брендингу	Підприємство має конкурентну перевагу в брендингу
Мережа постачальників та партнерів	Сприяє стабільності та якості постачання сировини	Рідка, через налагоджені партнерські зв'язки	Може бути імітована, але потребує часу для створення зв'язків	Налагоджена комунікація з постачальниками та партнерами	Важливий ресурс, що потребує збереження
Інфраструктура та виробничі потужності	Висока цінність для стабільного виробництва	Відносно рідка, зокрема виробничі потужності	Імітується конкурентами, але потребує значних інвестицій	Підприємство має організовані потужності та ефективні виробничі процеси	Потужності є важливим ресурсом для конкурентоспроможності
Висококваліфіковані кадри	Висока цінність для ефективного управління та виробництва	Рідкісні, особливо з урахуванням специфіки підприємства	Імітуються з часом, але вимагають інвестицій в навчання та розвиток	Налагоджена система управління персоналом та навчання	Потрібно інвестувати в постійний розвиток кадрів
Налагоджена логістична система	Сприяє своєчасним поставкам і зменшенню витрат	Рідкість, бо вимагає спеціалізованих рішень для збереження продуктивності	Складна для імітації через інтегровану систему	Організована ефективна логістика для забезпечення поставок	Є важливим конкурентним ресурсом
Технології виробництва	Висока цінність для поліпшення якості продукції	Може бути рідкісною в залежності від інноваційності і технологій	Імітуються, але вимагають значних витрат на модернізацію	Підприємство активно впроваджує новітні технології	Потрібно постійно інвестувати в інновації для підтримки конкурентної переваги
Асортимент продукції (екологічні та органічні продукти)	Висока цінність на зростаючому ринку	Рідкість, оскільки мало підприємств орієнтовано на цей сегмент	Імітуються, але вимагають відповідних ресурсів для виробництва	Підприємство потребує організаційних змін для повної реалізації	Стратегічний напрямок для диверсифікації та залучення нових клієнтів

Джерело: сформовано автором

Value (Цінність) — чи є ресурс або можливість корисними для підприємства і чи дозволяють вони забезпечити конкурентну перевагу? Для ТДВ

«М'ясокомбінат Ятрань» це можуть бути унікальні технології переробки м'яса або висококваліфікований персонал, який здатен гарантувати високий рівень якості продукції.

Rarity (Рідкість) — чи є цей ресурс рідкісним для галузі? Наприклад, якщо підприємство володіє унікальними технологіями виробництва, що дозволяють випускати продукцію з особливими властивостями, це буде рідкісним ресурсом.

Imitability (Імітуємість) — чи можна конкурентам легко імітувати цей ресурс? Якщо підприємство має передові технології або ексклюзивні методи виробництва, які складно відтворити, це може стати суттєвою перевагою.

Organization (Організація) — чи має підприємство можливості організувати використання цих ресурсів? Наявність ефективної управлінської структури та сучасної системи управління є важливими для того, щоб використовувати потенціал підприємства на повну.

Таким чином, аналіз ресурсів і здатностей підприємства ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» за методикою VRIO показує, що компанія має значну кількість сильних конкурентних переваг, таких як репутація бренду, інфраструктура, висококваліфіковані кадри та технології. Однак для підтримки і посилення конкурентоспроможності необхідно продовжувати інвестувати в інновації, розширювати асортимент продукції та покращувати внутрішні процеси організації.

Розглянемо сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, щоб оцінити його конкурентні переваги та потенційні виклики. Сильні сторони:

1. Широкий асортимент продукції. ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» пропонує понад 200 найменувань товарів, що дозволяє задовольняти різноманітні потреби споживачів. Асортимент підприємства охоплює шість ключових груп: варені ковбаси, сирокочені ковбаси, сосиски, сиров'ялені ковбаси, шинки та інші види продукції. Детальний аналіз показує, що кожна група має значну глибину: варені ковбаси представлені 8 різновидами, сирокочені — 6, сиров'ялені — 4, шинки — 5, а інші види продукції включають 10 позицій. Такий асортимент не лише демонструє високий

рівень диверсифікації, але й вказує на здатність підприємства адаптуватися до потреб ринку та пропонувати продукцію для різних сегментів споживачів.

2. Високий рівень якості продукції. У 2012 році підприємство стало першим серед м'ясопереробних заводів в Україні, яке пройшло сертифікацію за міжнародною схемою FSSC:22000, що базується на стандартах ISO 22000:2005 та ISO/TS 22002-1:2009. Ця сертифікація підтверджує, що система менеджменту безпечності харчових продуктів відповідає найвищим світовим стандартам. Завдяки цьому компанія може гарантувати своїм споживачам не лише високу якість продукції, але й її безпеку, що створює додаткову довіру до бренду та забезпечує конкурентну перевагу як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Таблиця 2.11

### Глибина та ширина асортименту продукції ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

Глибина асортименту	Ширина асортименту					
	Варені ковбаси	Сосиски	Сирокопчені ковбаси	Сиров'ялені ковбаси	Шинки	Інша продукція
	Докторська, Любительська, Молочна, Шинкова, Мортаделла, Докторська смачна, Пікантна (вищого гатунку); Молочна особлива (першого гатунку).	З сиром, 3 філе індички, Молочні, Франкфуртські, Віденські, Шпикачки з сиром (вищого гатунку); Кіровоградські, Молочні особливі, Студентські (першого гатунку).	Салями Домашня, Салями Віденська, Салями з перцем (вищого гатунку); Салями Празька (першого гатунку).	Салями Мисливська, Салями Угорська (вищого гатунку); Салями Софіївська, Кіровоградська (першого гатунку).	Екстра, Святкова (вищого гатунку); Ароматна; Тостова (першого гатунку); Поцарські.	Пельмені: Кіровоградські, апетитні; Равіолі: Фірмові; Вареники: З сиром, З картоплею та печінкою. Напівкопчена ковбаса: Коньячна; Європейська; Братиславська».

Джерело: дані з сайту підприємства

ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» активно реалізує свою продукцію через найбільші торговельні мережі України, що дозволяє охоплювати широкий сегмент споживачів. До партнерів компанії належать такі відомі ритейлери, як «Велика Кишеня», «NOVUS», «Ашан», «Сільпо», «Fozzy Group», «Varus»,

«METRO», «BILLA» та «АТБ». Така співпраця забезпечує ефективний збут продукції на національному рівні.

Згідно з рейтингом Forbes Ukraine за 2023 рік, серед найбільших рітейлерів України присутні ключові партнери ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»:

- АТБ — з річним оборотом 104,9 млрд грн;
- Fozzy Group — 78,2 млрд грн;
- Metro Cash & Carry — 19,8 млрд грн;
- Ашан — 14,2 млрд грн;
- Varus — 11,3 млрд грн;
- NOVUS — 11 млрд грн.

Співпраця з такими гравцями ринку дозволяє підприємству зміцнювати свої позиції та розширювати доступ до споживачів.

За даними досліджень, опублікованих виданням «Главком», бренд «Ятрань» стабільно входить до трійки лідерів серед виробників м'ясної продукції в Україні. Висока якість продукції та довіра споживачів дозволили компанії утримувати цю позицію протягом останнього десятиліття, що підтверджує її успішність та стабільність на ринку.

Наявність власної роздрібною мережі є ще однією перевагою підприємства. Магазини під брендом «Ятрань» працюють у Кропивницькому та Кривому Розі, що дозволяє безпосередньо взаємодіяти зі споживачами. Окрім того, система збуту підприємства охоплює великі міста, такі як Київ, Харків, Дніпро та Одеса, забезпечуючи стабільну присутність у різних регіонах України.

Слабкі сторони:

1. Висока собівартість продукції. Висока якість продукції обумовлює її підвищену собівартість, що безпосередньо впливає на цінову політику. Наприклад, станом на 2023 рік ціни на продукцію ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» перевищують середньоринкові: варені ковбаси коштують 105,10 грн за кг (середній ринковий показник — 104,35 грн), сирокочені ковбаси — 153,25 грн (середньоринкова ціна — 152,1 грн). Така цінова стратегія може обмежувати доступність продукції для споживачів з низьким рівнем доходу.

2. Слабка присутність у соціальних мережах. Хоча компанія має офіційні сторінки у Facebook та Instagram, її активність у соцмережах залишається низькою. Основний контент обмежується новинами та короткими відеоматеріалами, що не створює ефективної комунікації зі споживачами. Відсутність інтерактивного контенту та діалогу зі споживачами знижує залучення аудиторії.

3. Відсутність масштабної телевізійної реклами. За весь період своєї діяльності компанія випустила лише два рекламних ролики: «Ваня, дай Ятрань» у 2006 році та «Ятрань, тому що смачно» у 2011 році. Незважаючи на популярність цих роликів у минулому, їх відсутність на сучасному телебаченні зменшує видимість бренду серед нових споживачів.

4. Слабкий мерчандайзинг. Продукція ТМ «Ятрань» не завжди вигідно розташована на полицях супермаркетів, через що вона може губитися серед товарів конкурентів. Це знижує можливість імпульсивної покупки, особливо серед споживачів, які не є постійними клієнтами бренду.

5. Збиткові асортиментні групи. Деякі категорії продукції демонструють низькі показники реалізації, що негативно впливає на загальну рентабельність підприємства. Це свідчить про необхідність оптимізації асортименту та зосередження на більш затребуваних продуктах.

Таким чином, співпраця з провідними мережами та висока якість продукції є основними конкурентними перевагами ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань». Проте, для подальшого розвитку компанії важливо посилити маркетингову діяльність, активізувати взаємодію зі споживачами та оптимізувати асортиментну політику.

Проведемо кількісну оцінку сильних та слабких сторін підприємства у табл. 2.12.

Аналіз діяльності ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» демонструє наявність низки ключових сильних сторін, які формують його конкурентну перевагу на ринку м'ясної продукції.

*Таблиця 2.12*

### Сильні та слабкі сторони ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

Сильні сторони	Позиція	Важливість	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Позиція	Важливість	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Різноманітний асортимент продукції ТМ «Ятрань»	5	3	15	Високі витрати на виробництво та ціни продукції ТМ «Ятрань»	5	3	15
Високий рівень якості продукції	5	2	10	Недостатня взаємодія бренду зі споживачами у соціальних мережах	3	2	6
Партнерство з відомими та популярними торговими мережами	5	3	15	Майже повна відсутність телевізійної реклами	3	1	3
Сильна позиція бренду на ринку м'ясних виробів	5	2	10	Недостатній мерчандайзинг з боку торгових партнерів	3	1	3
Наявність власної мережі фірмових магазинів	4	2	8	Збиткові асортиментні групи через низькі обсяги продажів	5	3	15
Разом	-	-	58	Разом	-	-	42

*Джерело: складено автором*

Підприємство вирізняється різноманітним асортиментом, високими стандартами якості та стабільним партнерством із провідними торговими мережами країни. Така співпраця забезпечує стабільний збут продукції, а власна мережа фірмових магазинів дозволяє компанії зберігати безпосередній контакт зі споживачами та закріплювати свої позиції на ринку. Сукупна оцінка сильних сторін становить 58, що підкреслює значний потенціал і міцні позиції підприємства в галузі.

Разом із тим, компанія стикається із певними проблемами, які впливають на її конкурентоспроможність. Висока собівартість продукції та відповідно високі ціни обмежують доступність товарів для частини споживачів. Крім того, недостатня активність у соціальних мережах і слабка рекламна кампанія на телебаченні не дозволяють повною мірою розкрити потенціал бренду серед ширшої аудиторії. Збитковість окремих асортиментних груп свідчить про необхідність більш ретельного аналізу попиту, а недостатня представленість продукції в торгових мережах ускладнює її помітність серед конкурентів.

Загальна оцінка слабких сторін складає 42, що вказує на потребу в посиленні маркетингових ініціатив, зниженні витрат та підвищенні ефективності управління асортиментом.

Таблиця 2.13

### Визначення та оцінювання зовнішніх можливостей ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

Чинники	Зовнішні можливості					
	Імовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на фірму		
	Ступінь важливості	Імовірність реалізації	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Імовірність реалізації	Загальна оцінка
<input type="checkbox"/> Різноманітний асортимент продукції ТМ «Ятрань»	10	0,5	5,0	10	0,2	2,0
<input type="checkbox"/> Високий рівень якості продукції	10	0,7	7,0	10	0,2	2,0
<input type="checkbox"/> Партнерство з відомими та популярними торговими мережами	10	0,5	5,0	10	0,5	5,0
<input type="checkbox"/> Сильна позиція бренду на ринку м'ясних виробів	9	0,3	2,7	10	0,6	6,0
<input type="checkbox"/> Наявність власної мережі фірмових магазинів	8	0,6	4,8	8	0,3	2,4
Разом	-	-	26,5	-	-	20,2

*Джерело: складено автором*

Таким чином, ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» має вагомі конкурентні переваги, однак для зміцнення своїх позицій на ринку важливо зосередитися на оптимізації витрат, розвитку рекламних стратегій та покращенні представленості бренду в місцях продажу. Це дозволить не лише посилити лояльність споживачів, а й забезпечити довгостроковий розвиток підприємства.

Тепер виконаємо оцінювання загроз за даними табл.2.14.

Таблиця 2.14

**Визначення та оцінювання зовнішніх загроз підприємства**

Чинники	Зовнішні загрози					
	Імовірність реалізації загроз			Вплив загроз на фірму		
	Ступінь важливості	Імовірність реалізації	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Імовірність реалізації	Загальна оцінка
• Високі витрати на виробництво та ціни продукції ТМ «Ятрань»	10	0,3	3,0	10	0,8	8,0
• Недостатня взаємодія бренду зі споживачами у соціальних мережах	10	0,2	2,0	10	0,7	7,0
• Майже повна відсутність телевізійної реклами	10	0,4	4,0	10	0,5	5,0
• Недостатній мерчандайзинг з боку торгових партнерів	9	0,7	6,3	10	0,3	3,0
• Збиткові асортиментні групи через низькі обсяги продажів	8	0,7	5,6	8	0,6	4,8
Разом	-	-	20,6	-	-	27,8

Джерело: складено автором

З табл. 2.14 та табл. 2.15 видно, що компанія має менше можливостей (20,2), ніж загроз (27,8).

Таблиця 2.15

**Результати розрахунків**

Показники	Значення
Сильні сторони	58
Слабкі сторони	42
Можливості	20,2
Загрози	27,8
Назва стратегії	МІНІ-МАКСІ

Джерело: складено автором

Орієнтуючись на вище наведені дані будуюмо матрицю SWOT-аналізу для ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»:

		М>З	З>М
С>П	П>С	"МАКСІ-МАКСІ"	"МІНІ-МАКСІ" ●
	С>П	"МАКСІ-МІНІ"	"МІНІ-МІНІ"

Рис. 2.9 Матриця SWOT-аналізу ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

Результати аналізу діяльності ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» свідчать про доцільність обрання стратегії «МІНІМАКСІ». Цей вибір обґрунтований тим, що сильні сторони підприємства значно переважають слабкі (58 проти 42), що вказує на суттєву кількість конкурентних переваг і позитивних аспектів, які перевершують недоліки та обмеження у функціонуванні компанії. Завдяки такому балансу підприємство має всі можливості для ефективного використання своїх ресурсів та сильних сторін з метою досягнення стратегічних цілей.

Однак водночас варто зазначити, що зовнішні загрози для підприємства є значнішими, ніж потенційні можливості (наприклад, 20,2). Це демонструє необхідність приділяти особливу увагу управлінню ризиками та адаптації до викликів зовнішнього середовища. Стратегія «МІНІМАКСІ» ідеально відповідає цим завданням, адже вона спрямована на мінімізацію впливу загроз і одночасне максимальне використання наявних переваг.

Таким чином, застосування стратегії «МІНІМАКСІ» дозволяє підприємству ефективно протидіяти ринковим викликам, зменшуючи негативний вплив зовнішніх факторів, а також зміцнювати свої позиції завдяки активному використанню внутрішніх ресурсів і переваг. Для забезпечення довгострокового успіху важливо не лише дотримуватися цієї стратегії, а й постійно здійснювати моніторинг ринку, оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та знаходити нові можливості для розвитку. Це сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його стабільності на ринку.

Оцінка стратегічного потенціалу ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» показує, що підприємство володіє значним внутрішнім потенціалом завдяки високій якості продукції, відомій торговій марці та ефективно організованій логістичній системі. Зокрема, позитивний імідж компанії на ринку є результатом багаторічної роботи та відданості якості, що дозволяє підприємству мати стабільну базу споживачів і бути впізнаваним серед конкурентів. Однак для забезпечення подальшого розвитку та підтримки високої

конкурентоспроможності, підприємству необхідно зосередитися на декількох стратегічних аспектах.

Згідно з результатами PEST-аналізу, ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» функціонує в умовах, де економічні та соціальні фактори, зокрема попит на екологічно чисті продукти та валютні коливання, суттєво впливають на діяльність підприємства. Політичні та технологічні фактори також є важливими, зокрема у зв'язку з постійними змінами в законодавстві щодо стандартів якості та харчових норм. Це дозволяє підприємству визначати свої стратегії в контексті змінюваних умов ринку.

Однією з ключових тенденцій для підприємства є екологічна відповідальність. Попит на екологічно чисту продукцію зростає, і ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» активно впроваджує технології для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, зокрема через оптимізацію енергоспоживання та мінімізацію виробничих відходів. Це є важливим аспектом для збереження конкурентних переваг та задоволення вимог сучасних споживачів, що все частіше орієнтуються на продукцію з мінімальним впливом на довкілля.

Іншою важливою складовою є підтримка вітчизняних виробників, що знаходить відгук у зростаючому попиті на локальну продукцію. Відповідно до змін в споживчих вподобаннях, підприємство постійно оновлює асортимент, пропонуючи продукцію з використанням місцевої сировини, що дозволяє не тільки підтримувати локальних виробників, але й зміцнювати репутацію як бренду, орієнтованого на традиційні смаки та якість.

В умовах високої конкуренції ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» активно працює над посиленням брендингу. Формування сильного бренду та комунікація його переваг є важливою складовою стратегії, яка дозволяє привернути увагу споживачів і забезпечити їх лояльність. Сила бренду також дозволяє компанії зберігати стабільність на ринку та мати можливість збільшувати частку ринку.

Стратегічні цілі ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» відповідають тенденціям ринку. Підприємство орієнтується на виробництво продукції, яка виділяється

серед конкурентів не тільки за якістю, але й за інноваціями. Використання стратегій диференціації дозволяє компанії задовольняти потреби різних груп споживачів і вчасно реагувати на зміни в попиті.

Також, враховуючи глобальні економічні та політичні фактори, підприємство повинно продовжувати інвестувати в нові технології виробництва. Автоматизація процесів, модернізація ліній та використання сучасних технологій є важливим інструментом для оптимізації витрат і зниження собівартості продукції. Крім того, важливим є розвиток нових видів продукції, включаючи органічні та екологічно чисті м'ясні продукти, що дозволить компанії отримати додаткові конкурентні переваги.

## **2.5 Нормативно-правові основи функціонування підприємства**

Функціонування ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" ґрунтується на нормативно-правових актах, що регулюють діяльність підприємств у сфері харчової промисловості, а також на внутрішніх документах, які визначають його організаційну структуру, управлінські та виробничі процеси[47].

Основним внутрішнім документом, що регламентує діяльність ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань", є Статут підприємства. Він визначає[47]:

- Юридичний статус підприємства, включаючи організаційно-правову форму (товариство з додатковою відповідальністю – ТДВ).
- Види діяльності, пов'язані з виробництвом, переробкою та реалізацією м'ясної продукції.
- Порядок управління підприємством, права та обов'язки його засновників, функції виконавчих органів.
- Фінансову політику щодо використання прибутку, розподілу витрат та оподаткування.
- Трудові відносини, регламентуючи права і обов'язки працівників.

Статут є основним нормативним документом, що регулює господарську та управлінську діяльність підприємства, а також визначає правові рамки взаємодії з державними органами, партнерами та працівниками.

ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" дотримується внутрішніх регламентів і нормативних документів, які забезпечують ефективне функціонування виробничих та управлінських процесів. До них належать[47]:

- Положення про оплату праці, яке визначає систему оплати праці, преміювання, компенсаційні виплати та соціальні гарантії.
- Положення про охорону праці, що включає вимоги щодо дотримання техніки безпеки на виробництві, медичних оглядів персоналу та запобігання професійним ризикам[26].
- Положення про якість продукції, яке встановлює стандарти виробництва, контроль якості сировини та готової продукції відповідно до ДСТУ та міжнародних стандартів НАССР.
- Положення про персонал, що містить правила внутрішнього розпорядку, критерії відбору кадрів, порядок навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Коллективний договір підприємства є важливим документом, що регламентує соціально-трудова відносини між роботодавцем і працівниками. У ньому передбачено:

- Гарантії та пільги для працівників, включаючи оплату лікарняних, надання соціальних допомог, додаткові відпустки.
- Охорону праці, що передбачає заходи для забезпечення безпечних умов праці та обов'язкове страхування працівників[26].
- Соціальні ініціативи, такі як організація харчування для працівників, забезпечення спецодягом та засобами індивідуального захисту.
- Механізм вирішення трудових спорів, що гарантує дотримання прав працівників та сприяє запобіганню конфліктних ситуацій.

Закони та нормативні акти, якими керується підприємство[47].

Діяльність ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" регулюється низкою законодавчих актів України, що охоплюють господарські, трудові, санітарно-гігієнічні, екологічні та податкові аспекти:

- Конституція України – визначає основні принципи господарської діяльності та права працівників[30].
- Господарський кодекс України – регулює питання управління підприємством, організації виробничих процесів, фінансових відносин та конкуренції[14].
- Цивільний кодекс України – регулює договірні відносини підприємства з партнерами, споживачами та державними установами[50].
- Кодекс законів про працю України – містить норми, що визначають трудові відносини, умови праці, порядок прийняття та звільнення працівників, охорону праці[29].
- Закон України "Про охорону праці" – встановлює вимоги щодо безпечних умов праці, обов'язкових медичних оглядів, навчання працівників[26].
- Закон України "Про безпечність та якість харчових продуктів" – визначає стандарти виробництва та реалізації м'ясної продукції, контроль якості та сертифікацію продукції[27].
- Закон України "Про захист прав споживачів" – встановлює права покупців, вимоги до якості продукції, умови її маркування та сертифікації[24].
- Закон України "Про охорону навколишнього природного середовища" – регламентує екологічні вимоги до утилізації відходів та впливу виробництва на довкілля[25].
- Закон України "Про податок на додану вартість" та Податковий кодекс України – визначають податкові зобов'язання підприємства та особливості оподаткування у сфері виробництва харчових продуктів [28,44].

Таким чином, діяльність ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" здійснюється у відповідності до чинного законодавства України, внутрішніх нормативних актів і положень, що забезпечують законність, ефективність і соціальну

відповідальність підприємства. Дотримання правових норм дозволяє підприємству забезпечувати якість продукції, захищати права працівників та дотримуватися екологічних стандартів, сприяючи стабільному розвитку та конкурентоспроможності на ринку [47].

Таблиця 2.16

### Особливості товариств з обмеженою відповідальністю

Характеристика	Опис
Відповідальність учасників	Учасники несуть відповідальність у межах своїх внесків до статутного капіталу. Особисте майно учасників не використовується для боргів.
Статутний капітал	Формується з внесків учасників (гроші, майно, права інтелектуальної власності). Мінімальний розмір може не встановлюватися.
Засновники	Може бути від 1 до 100 учасників. Засновниками можуть виступати фізичні та юридичні особи.
Органи управління	Основний орган — загальні збори учасників. Виконавчий орган — директор або правління.
Податковий режим	Можливість вибору між загальною та спрощеною системами оподаткування залежно від масштабів діяльності.
Гнучкість у діяльності	Може здійснювати будь-яку діяльність, передбачену статутом і законодавством. Зміни до статуту потребують рішення учасників.
Передача частки	Частки можуть передаватися іншим особам, але зазвичай це вимагає згоди інших учасників.
Ліквідація та реорганізація	Може бути ліквідоване за рішенням учасників або через суд. Реорганізація можлива у формах злиття, поділу, приєднання тощо.

Джерело: сформовано автором на основі [14, 50].

Дана таблиця відображає основні характеристики товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ) як організаційно-правової форми бізнесу. У ній наведені ключові аспекти: відповідальність учасників, порядок формування статутного капіталу, засновники, структура управління, можливості щодо оподаткування, гнучкість у діяльності, особливості передачі часток і питання ліквідації чи реорганізації.

## Висновки до розділу 2

Аналіз фінансово-господарської діяльності та стратегії розвитку ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» дозволяє зробити висновок, що підприємство демонструє стійкий розвиток завдяки активним інвестиціям у модернізацію своїх виробничих потужностей. Збільшення вартості основних засобів протягом аналізованого періоду свідчить про спрямованість підприємства на підвищення ефективності виробництва, що відповідає сучасним вимогам ринку. Водночас, зростання власного капіталу та зниження частки позикових коштів вказують на зміцнення фінансової стабільності та незалежності підприємства, що дозволяє йому більш ефективно справлятися з економічними викликами.

Поліпшення ліквідності, що відображається у зростанні коефіцієнтів ліквідності, свідчить про покращення здатності підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Це дозволяє зберігати більшу фінансову гнучкість та оперативно реагувати на зміни на ринку. Однак, проблеми з оборотністю активів і запасів потребують уваги, оскільки вони впливають на ефективність управління ресурсами. Для подальшого розвитку підприємству слід зосередитися на оптимізації цих процесів. Показники рентабельності, що знизились за останні роки, вказують на необхідність вдосконалення стратегії управління витратами та підвищення ефективності використання активів. Проте підприємство активно впроваджує стратегію диференціації продукції, орієнтуючись на здорове харчування та інноваційні продукти. Це дозволяє йому залучати нових споживачів і зміцнювати свої позиції на ринку, де зростає попит на екологічно чисті та органічні продукти.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

### ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ ЯТРАНЬ»

#### 3.1. Напрями вдосконалення стратегії розвитку підприємства

Для забезпечення сталого розвитку управлінська команда ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" зосереджується на досягненні більш стійкої ринкової позиції, підвищенні конкурентоспроможності підприємства та вдосконаленні ефективності системи управління. Основним пріоритетом для підприємства є формування стратегічного курсу, що сприятиме розширенню ринкової частки, освоєнню нових сегментів та підвищенню рівня задоволеності споживачів.

Для вибору оптимальної стратегії розвитку застосовується методика експертного оцінювання за допомогою дворівневої рейтингової шкали. Цей підхід дозволяє отримати об'єктивну та зважену оцінку кожної із запропонованих стратегій та вибрати найбільш ефективну альтернативу. Оцінювання здійснюється за низкою критеріїв, що враховують як внутрішні ресурси підприємства, так і вплив зовнішнього середовища.

До складу експертної групи увійшли керівники ключових підрозділів підприємства (комерційний директор, директор з виробництва, керівник відділу маркетингу та фінансовий директор), а також незалежні галузеві аналітики та представники бізнес-асоціацій у сфері м'ясопереробної промисловості.

З метою визначення стратегічних альтернатив розвитку ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" проведено рейтингову оцінку стратегічних варіантів. Нижче подано матрицю оцінки альтернативних стратегій, що дозволяє оцінити переваги та недоліки кожної з них.

Згідно з результатами рейтингової оцінки стратегічних альтернатив, найвищий рейтинг отримала стратегія виходу на нові ринки збуту (24 бали). Впровадження цієї стратегії передбачає розширення дистрибуції в Західному регіоні України, а також експортну експансію в країни ЄС, зокрема Польщу та

Чехію. Це дозволить збільшити обсяги продажу на 15% у перший рік та посилити впізнаваність бренду на міжнародному ринку.

Другою за ефективністю є стратегія диверсифікації асортименту продукції та інвестування у модернізацію виробництва (по 21 балу кожна). Диверсифікація передбачає розширення лінійки продукції за рахунок запуску серії м'ясних виробів із покращеним складом (зниженим вмістом жирів та підвищеним вмістом білків), що орієнтовані на сегмент здорового харчування. Інвестиції в модернізацію передбачають оновлення технологічного обладнання, що дозволить знизити виробничі витрати на 10% та підвищити якість продукції.

Обидві стратегії мають високу практичну значущість і можуть бути реалізовані паралельно, проте ключовий акцент робиться на вихід на нові ринки як найбільш перспективний напрям розвитку.

Таблиця 3.1

### Матриця рейтингової оцінки альтернативних стратегій розвитку

#### ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

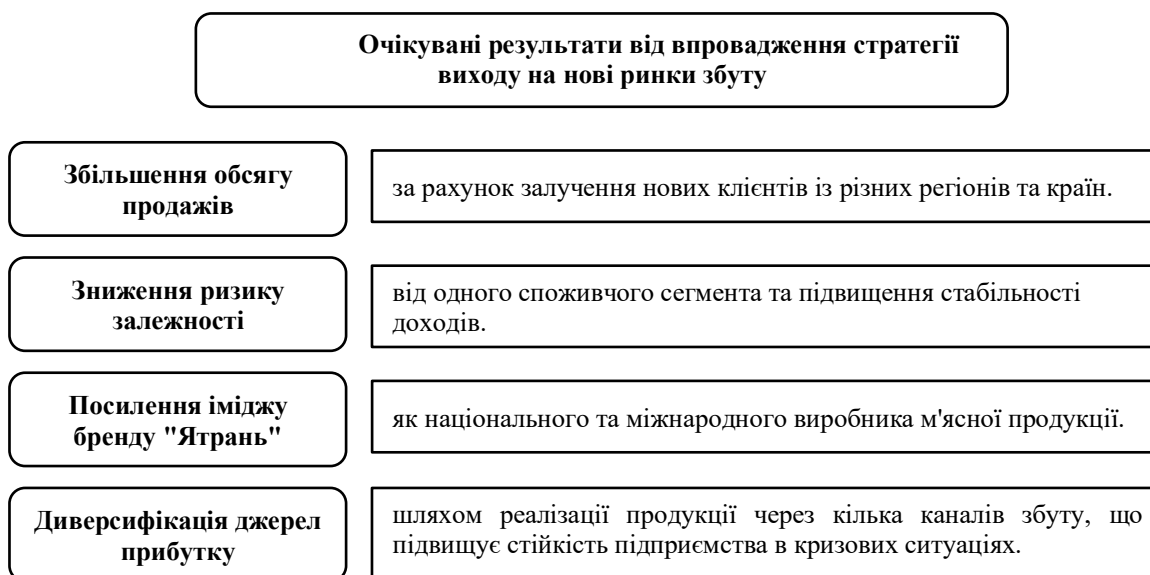
Стратегічна альтернатива	Критерій 1 (ефективність), бал	Критерій 2 (ризик), бал	Критерій 3 (вартість впровадження), бал	Сума балів	Рейтинг
Диверсифікація асортименту продукції	8	7	6	21	2
Вихід на нові ринки збуту	9	8	7	24	1
Інвестиції у модернізацію виробництва	7	6	8	21	2
Розвиток власної логістичної системи	6	7	5	18	4
Підвищення рівня автоматизації процесів	7	8	7	22	3

*Джерело: розраховано автором*

Ці стратегії допоможуть оновити продуктову лінійку, що сприятиме залученню нових споживачів та зміцненню лояльності клієнтів. Водночас розвиток логістичної системи та автоматизація процесів також мають позитивний вплив, проте їх реалізація вимагає значних фінансових та часових

ресурсів. З огляду на проведену оцінку, найбільш пріоритетним напрямом для розвитку ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" є вихід на нові ринки збуту та диверсифікація асортименту продукції, що дозволить посилити конкурентні позиції компанії та підвищити її фінансову стійкість.

Вихід на нові ринки збуту передбачає пошук та освоєння нових географічних ринків для реалізації продукції. Основною метою цієї стратегії є підвищення обсягу продажів та зменшення залежності від поточного ринку. В умовах підвищеної конкуренції та нестабільності внутрішнього попиту така стратегія дозволяє підприємству розширити клієнтську базу та підвищити рівень фінансової стійкості.



**Рис. 3.1. Очікувані результати від впровадження стратегії виходу на нові ринки збуту**

*Джерело: сформовано автором*

Диверсифікація асортименту продукції передбачає розробку та виведення на ринок нових товарів або модифікацію існуючого асортименту з урахуванням змін у споживчому попиті. Основна мета цієї стратегії — збільшення частки ринку, розширення споживчої бази та підвищення конкурентоспроможності продукції ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань".

### Основні напрямки впровадження стратегії диверсифікації

Напрямки впровадження	Конкретні заходи
Розширення асортименту новими продуктами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Випуск нових видів напівфабрикатів (котлети, пельмені, вареники) з використанням локальних інгредієнтів.</li> <li>• Виробництво екологічної продукції (біопродукти) для задоволення попиту на органічні продукти.</li> <li>• Запуск лінії готових до вживання страв (ready-to-eat meals) з м'ясної сировини.</li> </ul>
Оновлення існуючого асортименту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження сучасних рецептур із застосуванням унікальних спецій та добавок.</li> </ul>
Розробка інноваційних продуктів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Виробництво делікатесної продукції (сиров'ялені ковбаси, м'ясні снеки, м'ясо преміум-класу).</li> <li>• Впровадження у виробництво нових технологій обробки та консервування м'ясних продуктів для збільшення терміну їх зберігання.</li> </ul>

#### Очікувані результати від диверсифікації асортименту продукції

Залучення нових клієнтів	за рахунок розширення пропозиції продукції для різних сегментів ринку.
Збільшення доходів	завдяки зростанню обсягу продажу нових видів продукції.
Реалізація стратегії преміумізації	пропозиція продуктів із високою доданою вартістю, що забезпечить зростання прибутковості підприємства.
Зміцнення лояльності клієнтів	через забезпечення більшої різноманітності товарів та задоволення індивідуальних смаків споживачів.

Рис. 3.2. Очікувані результати від впровадження стратегії виходу на нові ринки збуту

Джерело: сформовано автором

Поєднання стратегій виходу на нові ринки збуту та диверсифікації асортименту продукції створює синергетичний ефект. Випуск нових продуктів дозволить підприємству не лише розширити свою клієнтську базу, а й забезпечити конкурентну перевагу на нових ринках. Крім того, поява

інноваційних продуктів підвищить привабливість бренду та дозволить компанії ефективніше конкурувати з іншими виробниками.

Розвиток ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" у сучасних умовах можливий шляхом впровадження стратегії виходу на нові ринки збуту та диверсифікації асортименту продукції. Ці стратегії дозволяють підприємству не лише підвищити обсяг продажу, але й створити довгострокові конкурентні переваги. Основні вигоди включають збільшення прибутковості, мінімізацію ризиків, підвищення впізнаваності бренду та зниження залежності від обмеженого кола споживачів та ринків. Для успішного впровадження стратегій ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" необхідно забезпечити ефективний контроль за їх виконанням та своєчасно коригувати дії відповідно до змін зовнішнього середовища.

Етапи впровадження заходу «Інноваційна лінійка продукції “Ятрань Здоров'я”» передбачають комплексну діяльність, спрямовану на створення, виробництво та успішну реалізацію нового продукту, який відповідає сучасним ринковим запитам і очікуванням споживачів.

Перший етап, аналіз ринку та визначення концепції продукту, полягає у проведенні детального маркетингового дослідження, спрямованого на визначення попиту на м'ясні вироби з функціональними властивостями. На цьому етапі аналізуються потреби споживачів, тренди здорового харчування, а також конкурентне середовище. Вивчається портрет цільової аудиторії, що дозволяє виділити ключові характеристики продукту, які будуть максимально відповідати очікуванням покупців. Результати досліджень формують основу концепції нової лінійки продукції, яка орієнтована на підтримку здоров'я споживачів.

Другий етап включає розробку рецептури та тестове виробництво. Цей етап зосереджується на створенні унікальних рецептур, які поєднують використання натуральних інгредієнтів та добавок з корисними властивостями. У процесі тестового виробництва виготовляється пробна партія продукції для оцінки її якості, смакових характеристик і відповідності очікуванням

споживачів. Тестування забезпечує виявлення можливих недоліків і дозволяє вдосконалити продукт перед запуском масового виробництва.

На етапі розробки рекламної стратегії формується план маркетингової кампанії. Особлива увага приділяється створенню яскравих рекламних матеріалів, які підкреслюють унікальні переваги продукту, такі як низький вміст солі та натуральні добавки. Кампанія включає зовнішню рекламу, активності в ЗМІ, організацію дегустацій у супермаркетах і залучення лідерів думок. Основна мета цього етапу – підвищення обізнаності споживачів про продукт і створення попиту.

Запуск масового виробництва є технічним етапом, що передбачає налаштування виробничих ліній, закупівлю необхідної сировини та організацію стабільного випуску продукції у великих обсягах. Це дозволяє задовольнити попит на ринку та гарантує, що продукція вчасно надійде до точок продажу.

Етап дистрибуції продукції орієнтований на забезпечення доступності товару для споживачів. Організовується постачання до основних торгових мереж, встановлюються партнерські відносини з супермаркетами та іншими дистриб'юторами. На цьому етапі також проводиться розробка логістичних схем для оптимізації постачання продукції.

Завершальним етапом є моніторинг та корекція стратегії. На цьому етапі збирається зворотний зв'язок від споживачів і партнерів, аналізуються показники продажів та досягнення маркетингових цілей. У разі необхідності вносяться корективи в рекламну кампанію, стратегію дистрибуції або сам продукт. Це дозволяє адаптуватися до змін у ринкових умовах і забезпечити максимальну ефективність заходу.

Ця комплексна послідовність дій забезпечує ефективне впровадження інноваційної лінійки продукції “Ятрань Здоров'я” на ринок, створює додаткову цінність для споживачів і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

### **3.2. Економічне обґрунтування впровадження нового продукту «Ятрань здоров'я»**

ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» може використовувати інноваційний підхід до створення нових м'ясних продуктів, не лише для задоволення смакових потреб споживачів, а й для покращення їхнього здоров'я. Завдяки інвестиціям у дослідження та розробку нових продуктів, підприємство може позиціонувати свої вироби як корисні для здоров'я, що підвищить їх конкурентоспроможність на внутрішньому і міжнародному ринках.

Одним з перспективних напрямків є використання інгредієнтів, що мають корисні для організму властивості, наприклад, натуральних добавок та спецій, які не лише знижують калорійність продукту, але й підтримують здоров'я, підвищують імунітет і покращують функцію травної системи. Це робить продукцію привабливою для споживачів, які прагнуть вести здоровий спосіб життя.

ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» може інвестувати у створення нових м'ясних продуктів з такими добавками, що надають виробам не лише поліпшені смакові характеристики, а й позитивно впливають на самопочуття людини. Це включає розробку варіантів продукції з низьким вмістом солі, з додаванням натуральних інгредієнтів для підтримки здоров'я.

Інвестиції в цей напрямок дозволять підприємству зміцнити позиції на ринку, адже споживачі все більше звертають увагу на корисність харчових продуктів. Впровадження нових м'ясних виробів з функціональними властивостями сприятиме не лише підвищенню продажів, а й розвитку бренду як виробника, що дбає про здоров'я своїх споживачів.

Загалом, інвестиції у виробництво функціональних м'ясних виробів відкривають нові можливості для зростання та розвитку ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань».

«Ятрань Здоров'я» представляє собою інноваційну лінійку м'ясних виробів, які гармонійно поєднують смакові якості та користь для здоров'я. Ця

продукція розроблена з урахуванням сучасних тенденцій здорового харчування, які набирають популярності серед споживачів, що піклуються про своє самопочуття. Головною ідеєю лінійки є створення м'ясних продуктів, які не лише задовольняють смакові уподобання, але й сприяють підтриманню здорового способу життя.

Продукція «Ятрань Здоров'я» вирізняється своїм унікальним складом. У ній використовується значно знижений вміст солі, що відповідає рекомендаціям дієтологів щодо зменшення споживання натрію. Це робить продукти привабливими для людей, які прагнуть мінімізувати ризики розвитку серцево-судинних захворювань, гіпертонії та інших проблем, пов'язаних із надмірним вживанням солі.

До складу продуктів входять натуральні добавки, серед яких спеції з антиоксидантними властивостями, такі як куркума, імбир, паприка та часник. Ці інгредієнти не лише підкреслюють смакову унікальність м'ясних виробів, але й сприяють нейтралізації вільних радикалів у організмі, знижуючи окислювальний стрес. Додатково вони мають протизапальні властивості, що позитивно впливають на загальний стан здоров'я.

У рецептурі також передбачено використання натуральних трав, таких як розмарин, базилік та чебрець, які відомі своїми позитивними впливами на травну систему. Вони сприяють покращенню процесів травлення, стимулюють виділення ферментів та забезпечують комфортну роботу шлунково-кишкового тракту. Ці компоненти надають продуктам легкості у засвоєнні, що робить їх ідеальним вибором для людей із чутливим травленням.

Особливе значення надається компонентам, які сприяють підвищенню імунітету. Наприклад, червоний перець та екстракти трав багаті на вітаміни та мікроелементи, які зміцнюють захисні функції організму. Вони допомагають знизити ризик сезонних захворювань та підтримують імунну систему в періоди підвищеного навантаження.

### Ключові характеристики продукту «Ятрань Здоров'я»

Ключова характеристика	Опис
Здорові інгредієнти	У складі використовуються спеції, натуральні трави, ферменти і добавки, що сприяють здоров'ю.
Низький вміст солі	В "Ятрань Здоров'я" значно знижено вміст солі та консервантів порівняно з традиційними м'ясними продуктами.
Покращене травлення	Використання натуральних добавок, таких як часник, імбир та куркума, сприяє покращенню функціонування шлунково-кишкового тракту.
Підтримка імунітету	Додаткові компоненти з антиоксидантними властивостями, такі як червоний перець і екстракти трав, допомагають зміцнювати імунну систему.
Смакова привабливість	Продукти зберігають чудові смакові якості завдяки ретельно відібраним натуральним інгредієнтам, що надають їм не лише користь, але й приємний смак.

*Джерело: складено автором*

Цільовою аудиторією лінійки продукції «Ятрань Здоров'я» є люди, які свідомо підходять до свого способу життя і прагнуть підтримувати здоров'я через правильне харчування. Ці споживачі приділяють особливу увагу вибору продуктів, орієнтуючись на їх склад, якість та безпеку. Вони уникають продуктів із шкідливими добавками, такими як надлишкові консерванти, штучні барвники або ароматизатори, і надають перевагу натуральним інгредієнтам.

Головною характеристикою цієї аудиторії є бажання зберегти баланс між смаком та користю. Для них важливо, щоб продукти не лише відповідали сучасним стандартам здорового харчування, а й приносили задоволення від споживання. Люди з такою філософією харчування часто шукають альтернативу традиційним м'ясним виробам, які можуть бути надмірно жирними чи солоними.

До цієї групи належать активні споживачі, які займаються спортом, дотримуються дієт або просто піклуються про своє здоров'я і самопочуття. Вони уважно читають склад продуктів, оцінюють їхню енергетичну цінність, наявність вітамінів, мінералів і корисних добавок, які сприяють покращенню травлення, зміцненню імунітету або зменшенню ризиків захворювань.

«Ятрань Здоров'я» пропонує цій аудиторії унікальну можливість поєднати задоволення від споживання якісної м'ясної продукції з турботою про своє здоров'я. Завдяки використанню натуральних інгредієнтів, зниженому вмісту солі та включенню корисних спецій, лінійка відповідає очікуванням навіть найвибагливіших споживачів.

Ця продукція також орієнтована на сучасні сім'ї, які хочуть забезпечити здорове харчування для своїх близьких, та людей, які віддають перевагу інноваціям у традиційних категоріях продуктів. Таким чином, «Ятрань Здоров'я» відкриває нові горизонти на ринку м'ясних виробів, пропонуючи споживачам здорові альтернативи без шкоди для смаку та якості, та закріплює своє місце серед лідерів у сегменті здорового харчування.

Таблиця 3.4

**Витрати на впровадження заходу, тис. грн**

Статті витрат	Вартість
Виготовлення і розміщення зовнішньої реклами	75,0
Виготовлення і розміщення реклами в ЗМІ	120,0
Всього	195,0

*Джерело: складено автором*

Таким чином, для реалізації заходу ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" потрібно витратити 195 тис. грн.

Щоб оцінити доцільність проведення цього заходу, необхідно визначити показники економічної ефективності. Завдяки впровадженню запропонованих заходів ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" планує збільшити обсяги продажу продукції, що дозволить отримати додатковий прибуток та покращити фінансові результати підприємства.

Для цього проведемо розрахунки очікуваних результатів за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей.

$$ОП = \frac{О + 4 \times В + П}{6} \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних обсягів реалізації продукції на проектний рік на ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" було проведено опитування серед провідних спеціалістів та керівників відділів. Це дозволило отримати більш точну інформацію про можливі зміни на ринку, потреби споживачів, а також допомогло врахувати внутрішні ресурси та потужності підприємства для ефективного планування виробничих і фінансових показників. Результати опитування відображені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Результати опитування експертів**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	2400	2500	2450	2520	2420	2490	2470	2550

Джерело: складено автором

Щоб перевірити надійність і типовість прогнозів експертів, необхідно визначити середнє квадратичне відхилення, яке характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

Середнє значення ( $O_{\text{сеп}}$ ):

$$O_{\text{сеп}} = \frac{2400 + 2500 + 2450 + 2520 + 2420 + 2490 + 2470 + 2550}{8} = \frac{19800}{8} = 2480 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.6

**Розсіювання думок окремих експертів**

Експерт	Прогнозний обсяг реалізації ( $O_i$ ), тис. грн	$O_{\text{сеп}} = 2480$ тис. грн	Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	$\Delta O^2$
Експерт 1	2400	2480	-80	6400
Експерт 2	2400	2480	20	400
Експерт 3	2400	2480	-30	900
Експерт 4	2400	2480	40	1600
Експерт 5	2400	2480	-60	3600
Експерт 6	2400	2480	10	100
Експерт 7	2400	2480	-10	100
Експерт 8	2400	2480	70	4900

Джерело: складено автором

Середньоквадратичне відхилення ( $\sigma$ ):

1. Підсумуємо квадрати відхилень:

$$\sum \Delta O^2 = 6400 + 400 + 900 + 1600 + 3600 + 100 + 100 + 4900 = 17900$$

2. Розрахуємо середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{17900}{8}} = \sqrt{2237,5} \approx 47,32 \text{ тис. грн}$$

Коефіцієнт варіації (V):

$$V = \frac{\sigma}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% = \frac{47,32}{2480} \times 100\% \approx 1,91\%$$

Розрахунок очікуваного значення обсягу збуту. Якщо:

- Оптимістичний прогноз (О): 2600 тис. грн,
- Песимістичний прогноз (П): 2400 тис. грн,
- Найбільш вірогідний прогноз (М): 2480 тис. грн (середнє значення).

Формула для розрахунку очікуваного значення збуту:

$$Z_{\text{очікув}} = \frac{2600 + 4 \times 2480 + 2400}{6} = \frac{2600 + 9920 + 2400}{6} = \frac{14920}{6} = 2486,67 \text{ тис. грн}$$

Висновок:

- Середнє значення прогнозованого обсягу реалізації становить 2480 тис. грн.
- Середньоквадратичне відхилення дорівнює 47,32 тис. грн, що свідчить про помірний розкид думок експертів.
- Коефіцієнт варіації становить 1,91%, що свідчить про однорідність думок експертів.
- Очікуване значення обсягу збуту за різними сценаріями становить 2486,67 тис. грн.

### **3.3. Вплив запропонованого заходу на результати діяльності підприємства**

Враховуючи, що в 2023 році чистий дохід від реалізації продукції становив 1 866 639 тис.грн., розрахуємо його приріст:  $2486,67 / 1\ 866\ 639 * 100 = 0,13\%$  Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції в базисному році складали 1 859 697 тис., в тому числі: постійні витрати 350 563 тис. грн., змінні витрати 1 509 134 тис. грн.

В проектному році також планується збільшення витрат за рахунок проведення заходу. Вартість впровадження запропонованого заходу складає 195 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 0,13 %.

$$\text{ЗмВ} = 1\,509\,134 * 0,0013 = 1961,87 \text{ тис. грн}$$

Повні витрати в проектному році становитимуть:

$$1961,87 + 195 = 2\,156,87 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складатиме:  $2\,486,67 - 2\,156,87 = 329,8$  тис. грн.

Оскільки валовий прибуток ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" в 2023 році становив 357 505 тис.грн., розрахуємо приріст прибутку від реалізації проекту:  $357\,505 + 329,8 = 357\,834,8$  тис. грн.

Таким чином, приріст чистого додаткового прибутку (ставка податку на прибуток 18%) становитиме:  $329,8 * 0,82 = 270,436$  тис. грн.

Очікувані результати від інвестування на ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" зведемо до табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Очікувані результати від проведення заходу, тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	2 486,67
Приріст повних витрат	2 156,87
Приріст прибутку від реалізації продукції	329,8
Приріст чистого прибутку	270,436

Джерело: складено автором

Отримані результати свідчать про економічну доцільність удосконалення позиціонування м'ясних виробів функціонального призначення на ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" .

Внаслідок проведення заходу обсяг реалізації продукції у вартісному виразі збільшиться на 2486,67 тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 2 156,87 тис. грн.

Прибуток від реалізації зросте на 329,8 тис. грн., а чистий прибуток – на 270,436 тис. грн. На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: капітальні витрати (початкові інвестиції), термін окупності.

Капітальні витрати (початкові інвестиції) в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва (Зо.к.), що пов'язані з впровадженням заходів:

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3–6% від 80–85 % приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$1961,87 * 0,8 * 0,03 = 47,08 \text{ тис. грн.}$$

Отже, інвестиції в реалізацію проекту складатимуть:  $\Pi = 47,08$  тис. грн. Нагадаємо, що додатковий чистий прибуток ( $\Delta\Pi_{рч}$ ) за результатами розрахунків склав 270,436 тис. грн.

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \frac{\Pi}{\Delta\Pi_{рч}} \quad (3.2)$$

Термін окупності простий буде складати:

$$T = \frac{47,08}{270,436} = 0,17 \text{ року}$$

Таким чином, проект окупиться через 0,17 року.

Крім того, що захід має бути ефективним, він має внести позитивні зміни у показники діяльності ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" – збільшити рентабельність діяльності, збільшити прибуток, зменшити витрати на 1 грн. реалізованих послуг тощо.

Для розрахунку рентабельності діяльності (продажу) використаємо формулу:

$$R_{\text{діяльності}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} * 100, \quad (3.3)$$

де ЧП – чистий прибуток, тис.грн.;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.

Рентабельність продукції визначимо за формулою:

$$R_{\text{продукції}} = \frac{\text{Преал}}{\text{ПВ}} * 100, \quad (3.4)$$

де Преал – прибуток від реалізації продукції, тис.грн.;

ПВ – повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис.грн.

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції визначимо за формулою:

$$V_{1 \text{ грн}} = \frac{\text{ПВ}}{\text{ЧД}} \quad (3.5)$$

Враховуючи очікувані результати від удосконалення позиціонування кондитерських виробів функціонального призначення на ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань", які приведені у табл. 3.7, проаналізуємо вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Вплив запропонованого заходу на основні показників діяльності ТДВ  
"М'ясокомбінат Ятрань"**

Показник	Один. виміру	2023 рік	Після впровадження заходів	Відхилення	
				абсолютне +/-	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1 866 639	1 869 125,67	2 486,67	0,13
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1 830 355	1 832 511,87	2 156,87	0,12
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	36 284	36 613,80	329,8	0,91
Прибуток чистий	тис. грн.	12 023	12 293	270,436	2,249
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції (п.2/п.1)	коп.	98	98	0	0
Рентабельність діяльності (продаж)(п.4/п.1)	%	0,644	0,658	0,014	*
Рентабельність продукції (п.3/п.2)	%	1,982	1,998	0,016	*

Джерело: розраховано автором

Впровадження запропонованого заходу на підприємстві ТДВ «Ятрань» сприяло незначному покращенню основних фінансових показників. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 0,13%, що виявляється в абсолютному значенні на 2 486,67 тис. грн. Це вказує на незначний приріст виручки, що, ймовірно, є результатом підвищення ефективності продажів завдяки впровадженим заходам.

Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції зросли на 0,12%, що в абсолютному вираженні склало 2 156,87 тис. грн. Це свідчить про незначне збільшення витрат, яке є нормальним для підприємств, що вводять нові виробничі заходи або оптимізують свої процеси.

Прибуток від реалізації продукції збільшився на 0,91%, що склало 329,8 тис. грн. Це вказує на підвищення ефективності основної діяльності підприємства, що позитивно позначається на його фінансових результатах.

Чистий прибуток зріс на 2,249%, що становить 270,44 тис. грн. Цей приріст свідчить про вдаліші фінансові результати після впровадження заходу, оскільки чистий прибуток відображає всі аспекти діяльності підприємства, включаючи витрати та податки.

Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації продукції залишилися незмінними, що вказує на стабільність витрат у контексті отриманих доходів.

Рентабельність діяльності зросла з 0,644% до 0,658%, що означає незначне поліпшення ефективності використання ресурсів для генерування прибутку.

Рентабельність продукції також збільшилася з 1,982% до 1,998%, що вказує на покращення ефективності виробничих процесів і зниження витрат на одиницю продукції.

Таким чином, запропонований захід має позитивний вплив на фінансові показники підприємства, сприяючи збільшенню доходів, прибутку та рентабельності при мінімальних змінах у витратах. Це свідчить про ефективність заходу в контексті покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

### Висновки до розділу 3

Впровадження запропонованого заходу на ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» призвело до незначного покращення фінансових показників підприємства, зокрема до збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 0,13%. Це показує, що захід позитивно вплинув на обсяги продажу, хоча приріст виручки залишився помірним, що є свідченням ефективності заходів у підвищенні рівня продажів.

Разом з тим, повні витрати на виробництво та реалізацію продукції зросли на 0,12%, що є типовим для підприємств, які впроваджують нові стратегії чи оптимізують свої операційні процеси. Однак приріст витрат не був значним і залишався в межах допустимих коливань.

Прибуток від реалізації продукції збільшився на 0,91%, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства і покращення його фінансових результатів. Чистий прибуток зріс на 2,249%, що також підтверджує позитивний вплив заходу на загальний фінансовий стан компанії.

Показники рентабельності діяльності та продукції також показали незначне покращення: рентабельність діяльності зросла з 0,644% до 0,658%, а рентабельність продукції збільшилася з 1,982% до 1,998%. Це вказує на більш ефективне використання ресурсів для генерування прибутку та покращення ефективності виробничих процесів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі було детально розглянуто різні аспекти стратегічного управління, зокрема концептуальні основи стратегії розвитку підприємства, що дозволяють визначити її роль у загальному процесі управління організацією. Теоретичний розділ висвітлює важливість стратегічного планування, яке сприяє створенню конкурентних переваг і забезпечує стійкий розвиток на ринку. Особливу увагу в ньому було приділено аналізу основних етапів стратегічного управління, таких як формулювання стратегії, її реалізація, а також контроль за її виконанням, що є невід'ємною частиною успішного ведення бізнесу. Окрім цього, стратегія розвитку підприємства повинна враховувати не лише внутрішні фактори, а й зовнішнє середовище, що включає політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які мають безпосередній вплив на діяльність компанії.

Теоретичні основи стратегічного управління підприємством сприяють розумінню механізмів адаптації підприємства до змінюваного середовища, зокрема в умовах кризи чи нових ринкових реалій. Важливим є впровадження інноваційних технологій, автоматизації виробничих процесів, а також постійне вдосконалення організаційної структури для покращення ефективності управлінських рішень.

Що стосується безпосереднього аналізу підприємства ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань», то на основі отриманих даних було з'ясовано, що підприємство має добре розвинену інфраструктуру, що дозволяє йому підтримувати високий рівень виробничої потужності. Проте, виявлено, що деякі елементи фінансового та виробничого процесу потребують удосконалення. Наприклад, хоча підприємство має стабільні доходи від реалізації, все ж є потреба в підвищенні ефективності використання активів, зокрема щодо оборотних коштів. Зважаючи на зростання витрат на сировину та інші змінні фактори, важливо зосередитися на зменшенні витрат і покращенні ефективності управління ресурсами.

Показники діяльності підприємства, зокрема рентабельність, ліквідність і обсяг виробництва, свідчать про високий рівень стабільності. Проте, необхідно звернути увагу на показники оборотності активів і зменшення витрат на одиницю продукції, щоб забезпечити зростання конкурентоспроможності на ринку. Важливим аспектом є впровадження нових технологій і вдосконалення логістичних процесів, що дозволить зменшити витрати і підвищити рентабельність.

Щодо конкретних заходів, необхідних для подальшого розвитку ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань», було запропоновано кілька напрямків. По-перше, вдосконалення виробничих потужностей, модернізація обладнання та впровадження автоматизованих систем управління є важливими факторами, які забезпечать підвищення ефективності виробництва і зменшення витрат. По-друге, важливим є підвищення якості продукції, що дозволить розширити асортимент і залучити нових споживачів. Водночас, варто приділяти увагу оптимізації витрат на сировину та виробничі процеси, що дозволить зберігати рентабельність при зростанні цін на матеріали.

Фінансові результати підприємства також потребують уваги. Хоча ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» демонструє позитивну динаміку, показники рентабельності та ліквідності вказують на необхідність покращення фінансового управління. Запровадження більш ефективних систем обліку та контролю витрат дозволить зменшити фінансові ризики та підвищити точність фінансових прогнозів. Крім того, важливо звернути увагу на розширення джерел фінансування, щоб зменшити залежність від зовнішніх позик та забезпечити стабільність підприємства в умовах змін на ринку.

Інструменти стратегічного аналізу, такі як PEST- та VRIO-аналіз, показують, що підприємство має значний потенціал для використання своїх внутрішніх ресурсів, зокрема людського капіталу та наявної інфраструктури. Водночас, для подальшого розвитку необхідно більше уваги приділяти зовнішнім чинникам, таким як зміни в політичній та економічній ситуації, що можуть впливати на доступність сировини та зміни в попиті на продукцію.

Загалом, стратегія розвитку ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» є добре обґрунтованою та демонструє високу ефективність у багатьох аспектах, проте вимагає подальшого вдосконалення у сфері фінансового менеджменту, оптимізації управління витратами та активного залучення інвестицій в інноваційні проєкти. Особливу увагу слід приділити впровадженню сучасних технологій, розширенню асортименту продукції та підвищенню її конкурентоспроможності на внутрішньому й міжнародному ринках.

Запропоновані заходи, спрямовані на покращення цих напрямків, дозволять підприємству не лише стабільно функціонувати в умовах мінливих ринкових умов і викликів, але й створять умови для стійкого економічного зростання в довгостроковій перспективі. Інвестування в нові розробки, оптимізація процесів і впровадження інновацій допоможуть зміцнити позиції підприємства, розширити його присутність на ринку та задовольнити зростаючі потреби споживачів. Таким чином, стратегічний підхід забезпечить ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» можливість залишатися конкурентоспроможним і підтримувати свою репутацію як одного з провідних виробників м'ясної продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення / Л. П. Артеменко. - Київ, 2018. - 53 с
2. Артџомова А. В. Процедура оцiнювання ресурсного потенцiалу підприємства / А. В. Артџомова, І. В. Артџомов // Системи обробки iнформацiї. - 2016. - Вип. 7. - С. 165-170.
3. Балабанова Л.В. Управлiння маркетинговим потенцiалом підприємства: навчальний посiбник. - Київ : Професiонал, - 2010. - 288 с
4. Бережна Ю.В. Об'єктивна необхіднiсть державного регулювання розвитку сфери охорони здоров'я в Украiнi. Соцiально-економiчний розвиток Украiни та її регионiв: проблеми науки та практики: збiрник матерiалiв Мiжнародної науково-практичної конференцiї (м. Харкiв, 10–11 травня 2012 р.). Харкiв, 2012. С. 236–239.
5. Бiловодська О.А. Управлiння маркетинговими каналами промислових підприємств на iнновацiйних засадах: монографiя / О.А. Бiловодська, Л.О. Сигида. - К. : Центр навчальної лiтератури, - 2018. - 233 с
6. Бiлявський В. М. Бенчмаркiнг як iнструмент підвищення ефективної операцiйної дiяльностi підприємств / В. М. Бiлявський // Вiсник НУ «Львiвська полiтехнiка». - 2017. - Вип. 862. - С. 10-18.
7. Бобало О. Ю. Комунiкативнi стратегiї : навч. посiб. - Львiв : вид-во Львiв. полiтехнiки, - 2015. - 344 с.
8. Бондаренко В. М., Тягунова З. О. Основнi принципи стратегiчного маркетингового планування на підприємствi // Науковий вiсник Полтавського унiверситету економiки i торгiвлi. - 2015. - №1. - С. 95-99.
9. Векслер Д. М. Вдосконалення системи управлiння маркетинговою дiяльнiстю на підприємствi [Електронний ресурс] / Д. М. Векслер // Вiсник ХНАУ. - Серiя : Економiчнi науки. - 2018. - № 4. - С. 74-81
10. Гамбл П., Томпсон А., Стрiкленд А. Стратегiчний менеджмент: концепцiї та ситуацiї. - К.: Лiга-Прес, 2019. - 768 с. 72

11. Гвоздь М. Я. Ключова роль інформаційних технологій під час реінжинірингу бізнес-процесів / М. Я. Гвоздь // Вісник НУ «Львівська політехніка». - 2015. - № 815. - С. 202-206.

12. Гнатченко Є.Ю. Менеджмент маркетингової діяльності підприємства будівельної галузі / Є.Ю. Гнатченко, Ю.І. Гайко // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2015. - Вип. 4. - С. 331-334.

13. Голишева Є.О. Особливості використання інструментів інтернетмаркетингу на підприємстві / Є.О. Голишева, Т.В. Кириченко, Я.А. Коваленко // Молодий вчений. - 2014. - №10. - С. 53-56.

14. Господарський кодекс України: Закон України від 08.12.2016 № 436-15  
15. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

15. Гуржій Н. Управління маркетингом: концепції і проблеми. - [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>

16. Дейнега І. О. Формування інформаційного потенціалу маркетингової діяльності підприємства // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». - 2016. - Т. 2. - №. 23. - С.1-14.

17. Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика: навч. посіб. - Київ: «Видавничий дім «Професіонал», - 2009. - 320 с.

18. Ілляшенко С.М. Інструменти та методи просування продукції в Internet: аналітичний огляд / С.М. Ілляшенко, Т.Є. Іванова // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2015. - №3. - С. 20-32.

19. Жегус О. В. Маркетингові інновації як необхідна умова розвитку підприємства / О. В. Жегус // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2015. - Вип. 2. - С. 227-238.

20. Жуков С. А. Підвищення ефективності промислової галузі України на основі інноваційно-маркетингового інструментарію / С. А. Жуков // Стратегія економічного розвитку України. - 2016. - Вип. 39. - С. 60-66 73

21. Жуков С. А. Управління промисловим маркетингом на підприємствах: монографія / С. А. Жуков. - К.: Національна академія управління, - 2017. - 345 с

22. Закон України "Про акціонерні товариства" від 17.09.2008 року № 514-VI : URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17>

23. Закон України "Про захист економічної конкуренції": Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.

24. Закон України "Про захист прав споживачів": Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.

25. Закон України "Про охорону навколишнього природного середовища": Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>.

26. Закон України "Про охорону праці": Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>.

27. Закон України "Про безпечність та якість харчових продуктів": Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

28. Закон України "Про податок на додану вартість": Закон України від 03.04.1997 № 168/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

29. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

30. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року із змінами та доповненнями URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

31. Кузик О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах // Стратегія економічного розвитку України. - 2014. - № 34. - С. 130–135 74

32. Куриленко І. І. Формування системи стратегічного маркетингу підприємства / І. І. Куриленко // Вісник Хмельницького національного університету. - Економічні науки. - 2015. - № 6. - С. 47-51

33. Лазебник М. Р., Ковальчук С. В., Стахов Ю. Комплекс маркетингових комунікацій підприємства в процесі формування клієнтоорієнтованого

маркетингу // Вісник Хмельницького національного університету. - Економічні науки. - 2018. - № 6, - т. 1. - С. 282–287

34. Луценко К.О. Актуальні тенденції розвитку комунікацій в системі маркетингу / К. О. Луценко, В. Ю. Луценко // Вчені записки університету «КРОК». - Серія: Економіка. - 2018. - Вип. 3. - С. 151-156.

35. Механізми стабілізації й розвитку діяльності підприємств : моногр. / О. О. Шубін, Л. В. Фролова, О. В. Березін та ін. - Донецьк : Ноулідж, - 2013. - 513 с.

36. Міронова Ю. В., Кагляк О. О., Пітик О. В. Науково-теоретичні основи дослідження маркетингових комунікаційних процесів на підприємстві // Вісник Хмельницького національного університету. - Економічні науки. - 2016. - № 1. - С.207–214

37. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні / І. В. Мосійчук. - 2017. - [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081>

38. Мусієнко Д. О. Сутність маркетингової діяльності на підприємствах. / - 2013. - №2. - с.83.

39. Наказ Міністерства економіки України "Про затвердження Порядку розробки та затвердження стратегії розвитку підприємства" від 01.12.2017 року № 1041 : URL:[http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/MED52872.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MED52872.html)

40. Обловацька Н.П., Жигалкевич Ж. М., Інтернет-Комунікації - основа маркетингової діяльності підприємства // Сучасні підходи до управління підприємством, - 2018., - 192-199 с. 75

41. Оксентюк Б. А., Фроленко О. М. Інформація в системі маркетингового управління підприємством // Галицький економічний вісник. - 2015. - Том 49. - № 2. - С. 198-204.

42. Окландер М.А., Литовченко І.Л., Ботушан М.І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки: монографія - К.: Одеса: Астропринт, - 2011. - 232 с.

43. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навчальний посібник. - Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, - 2016. - 362 с.

44. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

45. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. посібник / Ю.Є. Петруня, В.Ю. Петруня; Ун-т мит. справи та фінансів. // 3-тє вид., перероб. і доп. - Дн-ськ : Унт мит. справи та фінансів, - 2016. - 362 с.

46. Поліщук І. І. Маркетинговий потенціал в системі управління підприємством: монографія / І. І. Поліщук. // Вінниця: ВРВ ВТЕІ КНТЕУ, - 2018. - 356 с.

47. Сайт підприємства Ятрань. URL: <https://www.yatran.com>.

48. Стеблюк Н.Ф. Маркетинг. Практикум: навч. посіб. / Н. Ф. Стеблюк, Н. М. Волосова // Дніпродзерж. держ. техн. ун-т. - Дніпродзержинськ : ДДТУ, - 2016. - 327 с.

49. Формування системи інноваційного маркетингу підприємств: монографія / С.В. Маловичко та ін. // Донец. нац. ун-т економіки та торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг - ФОП Чернявський Д. О., - 2016. - 215 с.

50. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.

51. Хантер Дж. Нескінченний продуктивний життєвий цикл. - К.: Видавництво "Наш формат", 2020. - 272 с.

52. Черненко О. В. Маркетингова інформація в управлінні. Селекція та агрегація маркетингової інформації // Сучасний маркетинг: стан і перспективи розвитку в Україні і її регіонах: збірник наукових праць ДонДУУ. - 2017. - №14. - С.369-374.

53. Шкляєва Г. О. Інтерактивні маркетингові комунікації у менеджменті підприємства // Економічний нобелівський вісник. - 2014. - № 1 (7). - С. 509–515.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Товариство: ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»

Територія: Кіровоградська

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з додатковою відповідальністюВид економічної діяльності: Виробництво м'ясаСередня кількість працівників: 1248

Адреса, телефон: вул. Братиславська, буд.82, м. Кропивницький, Кіровоградська обл., 25005

Одиниця виміру: тис. грн., без десяткового знаку

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)  
НА 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ

			1801001	
Актив	Прим.	Код рядка	31 грудня 2022 року	31 грудня 2023 року
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	15	1000	337	229
первісна вартість		1001	977	977
накопичена амортизація		1002	640	748
Незавершені капітальні інвестиції		1005	551	358
Основні засоби	16	1010	283 524	449 483
первісна вартість		1011	952 734	1 473 126
знос		1012	669 210	1 023 643
Інвестиційна нерухомість	17	1015	16 148	15 207
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	18 413	17 744
знос інвестиційної нерухомості		1017	2 265	2 537
Інші необоротні активи		1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>300 560</b>	<b>465 277</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	18	1100	116 287	119 643
виробничі запаси		1101	80 583	84 980
незавершене виробництво		1102	2 157	3 440
готова продукція		1103	13 407	11 367
Товари		1104	20 140	19 856
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	20	1125	115 494	118 444
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами		1130	8 587	13 554
з бюджетом	20	1135	8	-
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	20	1155	113	153
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	21	1165	43 264	68 994
готівка		1166	386	261
рахунки в банках		1167	33 809	58 784
Витрати майбутніх періодів		1170	188	377
Інші оборотні активи	23	1190	1 473	231
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>285 414</b>	<b>321 396</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>		<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>585 974</b>	<b>786 673</b>

				1801001
Пасив	Прим.	Код рядка	31 грудня 2022 року	31 грудня 2023 року
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	24	1400	1 227	1 227
Капітал у дооцінках		1405	188 166	365 532
Додатковий капітал		1410	-	-
Резервний капітал	24	1415	307	307
Непокритий збиток	24	1420	291 049	305 775
Неоплачений капітал		1425	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>480 749</b>	<b>674 026</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Довгострокові кредити банків		1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	25	1515	-	-
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків		1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язання		1610	-	-
товари, роботи, послуги	26	1615	64 386	59 521
розрахунками з бюджетом	26	1620	8 779	15 357
у тому числі з податку на прибуток		1621	-	3 108
розрахунки зі страхування	26	1625	2 606	2 903
розрахунками з оплати праці	26	1630	9 983	11 546
Поточна кредиторська заборгованість з одержаних авансів		1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з акціонерами		1640	-	-
Поточні забезпечення	27	1660	15 387	16 812
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	26	1690	4 084	6 508
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>105 225</b>	<b>112 647</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>		<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>		<b>1900</b>	<b>585 974</b>	<b>786 673</b>

Дозволено до випуску та підписано від імені керівництва 06 березня 2024 року.

Керівник

Н.М. Артеменко

Головний бухгалтер

В.П. Штомпель

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)**  
за 2023 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	1 866 639	1 544 757
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	( 1 509 134 )	( 1 209 597 )
<b>Валовий:</b>				
Прибуток		2090	357 505	335 160
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	11	2120	11 107	9 560
Адміністративні витрати	13	2130	( 36 842 )	( 31 124 )
Витрати на збут	7	2150	( 284 379 )	( 248 547 )
Інші операційні витрати	10	2180	( 29 342 )	( 29 023 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
Прибуток		2190	18 049	36 026
Збиток		2195	-	-
Доход від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи		2220	-	-
Інші доходи	8	2240	8 912	30 643
Фінансові витрати	12	2250	-	( 4 )
Інші витрати	9	2270	( 6 957 )	( 10 538 )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
Прибуток		2290	20 004	56 127
Збиток		2295	-	-
Витрати / (кредит) з податку на прибуток	14	2300	( 7 981 )	( 9 074 )
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
Прибуток		2350	12 023	47 053
Збиток		2355	-	-

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів		2400	177 366	64 084
Інший сукупний дохід*		2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>		<b>2450</b>	<b>177 366</b>	<b>64 084</b>
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>		<b>2460</b>	<b>177 366</b>	<b>64 084</b>
Сукупний дохід (збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	189 389	111 137

## ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)

за 2023 рік (продовження)

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Матеріальні затрати		2500	1 328 572	1 071 380
Витрати на оплату праці		2505	239 086	199 137
Відрахування на соціальні заходи		2510	50 749	43 828
Амортизація		2515	49 673	285 004
Інші операційні витрати		2520	158 981	146 663
<b>Разом</b>		<b>2550</b>	<b>1 827 061</b>	<b>1 746 012</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ



Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
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	-	-

\* суми наведені у гривнях

Дозволено до випуску та підписано від імені керівництва 06 березня 2024 року.

Керівник

Головний бухгалтер

Н.М. Артеменко

В.П. Штомпель

**ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (за прямим методом)**  
за 2023 рік

Форма № 3

Код за ДКУД 1801004

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I		2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>				
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		3000	2 152 034	1 805 223
Повернення податків та зборів		3005	18	38
У тому числі на додану вартість		3006	-	-
Цільового фінансування		3010	-	-
Надходження субсидій, дотацій		3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників		3015	-	-
Надходження від повернення авансів		3020	1 094	887
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках		3025	6 263	3 577
Надходження від боржників (штрафів, пені)		3035	-	-
Надходження від операційної оренди		3040	-	-
Інші надходження		3095	3 157	6 185
Витрачання на оплату:		3100	( 1 700 693 )	( 1 406 757 )
Товарів (робіт, послуг)				
Праці		3105	( 187 505 )	( 160 094 )
Відрахувань на соціальні заходи		3110	( 50 453 )	( 43 827 )
Зобов'язань з податків і зборів		3115	( 133 983 )	( 135 176 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток		3116	( 5 528 )	( 8 469 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість		3117	( 80 314 )	( 84 090 )
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів		3118	( 48 141 )	( 42 617 )
Витрачання на оплату авансів		3135	(13 809 )	( 8 587 )
Витрачання на оплату повернення авансів		3140	-	-
Витрачання на сплату орендних платежів		3165	-	-
Інші витрачання		3190	( 11 256 )	( 12 813 )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>		<b>3195</b>	<b>64 867</b>	<b>48 656</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>				
Надходження від реалізації: Необоротних активів		3205	26	-
Надходження від отриманих: відсотків		3215	-	-
Витрачання на придбання: Необоротних активів		3260	( 39 163 )	( 26 241 )
Витрачання на надання позик		3275	-	-
Інші платежі		3290	-	-
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>		<b>3295</b>	<b>-39 137</b>	<b>-26 241</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>				
Отримання позик		3305	-	-
Інші надходження		3340	-	-
Погашення позик		3350	-	-
Сплату дивідендів		3355	-	-
Витрачання на сплату відсотків		3360	-	-
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди		3365	-	-
Інші платежі		3390	-	-
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>		<b>3395</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Чистий рух коштів за звітний період</b>		<b>3400</b>	<b>25 730</b>	<b>22 415</b>
Гроші та їх еквіваленти на початок року	21	3405	43 264	20 849
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів		3410	-	-
<b>Гроші та їх еквіваленти на кінець року</b>	<b>21</b>	<b>3415</b>	<b>68 994</b>	<b>43 264</b>

Дозволено до випуску та підписано від імені керівництва 06 березня 2024 року.

Керівник



Н.М. Артеменко

ЗВІТ ПРО ЗМІНИ В КАПІТАЛІ  
за 2023 рік

Форма № 4 Код за ДКУД 1801005

Стаття	Прим.	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал в дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Разом
1		2	3	4	5	6	7	8	8
Залишок на початок року		4000	1 227	188 166	-	307	291 049	-	480 749
Інші зміни		4090	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року		4095	1 227	188 166	-	307	291 049	-	480 749
Чистий прибуток за звітний період		4100	-	-	-	-	12 023	-	12 023
Інший сукупний дохід за звітний період		4110	-	177 366	-	-	2 703	-	180 069
Дооцінка (уцінка) необоротних активів		4111	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів		4112	-	177 366	-	-	2 703	-	180 069
Відрахування до резервного капіталу		4210	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів		4220	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	24	4225	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	24	4290	-	-	1 185	-	-	-	1 185
Разом змін у капіталі		4295	-	177 366	1 185	-	14 726	-	193 277
Залишок на кінець року		4300	1 227	365 532	1 185	307	305 775	-	674 026

Дозволено до випуску та підписано від імені керівництва 06 березня 2024 року.

Керівник

Н.М. Артеменко

Головний бухгалтер

В.П. Штомпель

Товариство: ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАЇ»  
 Територія: Кіровоградська  
 Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з додатковою відповідальністю  
 Вид економічної діяльності: Виробництво м'яса  
 Середня кількість працівників: 1305  
 Адреса, телефон: вул. Братиславська, буд.82, м. Кропивницький, Кіровоградська обл., 25005  
 Однина виміру: **тис. грн., без десяткового знаку**  
 Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):  
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)  
НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ**

			1801001	
Актив	Прим.	Код рядка	31 грудня 2021 року	31 грудня 2022 року
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	17	1000	476	337
первісна вартість		1001	977	977
накопичена амортизація		1002	501	640
Незавершені капітальні інвестиції		1005	7 578	551
Основні засоби	18	1010	211 790	283 524
первісна вартість		1011	596 135	952 734
знос		1012	384 345	669 210
Інвестиційна нерухомість	19	1015	10 103	16 148
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	11 263	18 413
знос інвестиційної нерухомості		1017	1 160	2 265
Інші необоротні активи		1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>229 947</b>	<b>300 560</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	20	1100	102 138	116 287
виробничі запаси		1101	64 838	80 583
незавершене виробництво		1102	4 186	2 157
готова продукція		1103	14 048	13 407
Товари		1104	19 066	20 140
Поточні біологічні активи		1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	134 457	115 494
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами		1130	6 340	8 587
з бюджетом	22	1135	8	8
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	22	1155	1 501	113
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	23	1165	20 849	43 264
готівка		1166	41	386
рахунки в банках		1167	12 134	33 809
Витрати майбутніх періодів		1170	309	188
Інші оборотні активи	25	1190	78	1 473
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>265 680</b>	<b>285 414</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>		<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>495 627</b>	<b>585 974</b>

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)**  
(продовження)

Пасив	Прим.	Код рядка	1801001	
			31 грудня 2021 року	31 грудня 2022 року
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	26	1400	1 227	1 227
Капітал у дооцінках		1405	124 082	188 166
Додатковий капітал		1410	-	-
Резервний капітал	26	1415	307	307
Непокритий збиток	26	1420	243 828	291 049
Неоплачений капітал		1425	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>369 444</b>	<b>480 749</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Довгострокові кредити банків		1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	27	1515	-	-
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків		1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язання		1610	-	-
товари, роботи, послуги	28	1615	83 283	64 386
розрахунками з бюджетом	28	1620	9 749	8 779
у тому числі з податку на прибуток		1621	8	-
розрахунки зі страхування	28	1625	2 604	2 606
розрахунками з оплати праці	28	1630	10 338	9 983
Поточна кредиторська заборгованість з одержаних авансів		1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з акціонерами		1640	-	-
Поточні забезпечення	29	1660	15 522	15 387
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	28	1690	4 687	4 084
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>126 183</b>	<b>105 225</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>		<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>		<b>1900</b>	<b>495 627</b>	<b>585 974</b>

Дозволено до випуску та публікації від імені керівництва 27 лютого 2023 року.

Керівник

Головний бухгалтер



*Handwritten signatures of H.M. Artemenko and V.P. Shchompel.*

Н.М. Артеменко

В.П. Штомпель

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)  
за 2022 рік

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	1 544 757	1 515 579
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	( 1 209 597 )	( 1 163 913 )
<b>Валовий:</b>				
Прибуток		2090	335 160	351 666
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	11	2120	9 560	4 715
Адміністративні витрати	13	2130	( 31 124 )	( 33 949 )
Витрати на збут	7	2150	( 248 547 )	( 278 350 )
Інші операційні витрати	10	2180	( 29 023 )	( 28 007 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
Прибуток		2190	36 026	16 075
Збиток		2195	-	-
Доход від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи		2220	-	-
Інші доходи	8	2240	30 643	112
Фінансові витрати	12	2250	( 4 )	( 5 )
Інші витрати	9	2270	( 10 538 )	( 70 522 )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
Прибуток		2290	56 127	-
Збиток		2295	-	( 54 340 )
Витрати / (кредит) з податку на прибуток	14	2300	( 9 074 )	( 2 789 )
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
Прибуток	15	2350	47 053	-
Збиток		2355	-	( 57 129 )

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів		2400	64 084	101 667
Інший сукупний дохід*		2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>		<b>2450</b>	<b>64 084</b>	<b>101 667</b>
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>		<b>2460</b>	<b>64 084</b>	<b>101 667</b>
<b>Сукупний дохід (збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>111 137</b>	<b>44 538</b>

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)  
за 2022 рік (продовження)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Матеріальні затрати		2500	1 071 380	918 395
Витрати на оплату праці		2505	199 137	212 398
Відрахування на соціальні заходи		2510	43 828	46 499
Амортизація		2515	285 004	21 766
Інші операційні витрати		2520	146 663	139 868
<b>Разом</b>		<b>2550</b>	<b>1 746 012</b>	<b>1 338 926</b>

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
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	-	-

\* суми наведені у гривнях

Дозволено до випуску та підписано від імені керівництва 27 лютого 2023 року.

Керівник

Головний бухгалтер



*(Handwritten signatures)*

Н.М. Артеменко

В.П. Штомпель

**ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (за прямим методом)**  
за 2022 рік

Форма № 3

Код за ДКУД 1801004

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>				
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		3000	1 805 223	1 755 004
Повернення податків та зборів		3005	38	333
У тому числі на додачу вартість		3006	-	-
Цільового фінансування		3010	-	-
Надходження субсидій, дотацій		3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників		3015	-	-
Надходження від повернення авансів		3020	887	1 010
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках		3025	3 577	303
Надходження від боржників (штрафів, пені)		3035	-	-
Надходження від операційної оренди		3040	-	-
Інші надходження		3095	6 185	4 913
Витрачання на оплату:		3100	( 1 406 757 )	( 1 363 448 )
Товарів (робіт, послуг)				
Праці		3105	( 160 094 )	( 168 689 )
Відрахувань на соціальні заходи		3110	( 43 827 )	( 46 170 )
Зобов'язань з податків і зборів		3115	( 135 176 )	( 124 351 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток		3116	( 8 469 )	( 4 427 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додачу вартість		3117	( 84 090 )	( 75 202 )
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів		3118	( 42 617 )	( 44 722 )
Витрачання на оплату авансів		3135	( 8 587 )	( 6 340 )
Витрачання на оплату повернення авансів		3140	-	-
Витрачання на сплату орендних платежів		3165	-	-
Інші витрачання		3190	( 12 813 )	( 14 787 )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>		<b>3195</b>	<b>48 656</b>	<b>37 778</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>				
Надходження від реалізації:		3205	-	158
Необоротних активів				
Надходження від отриманих:		3215	-	-
відсотків				
Витрачання на придбання:		3260	( 26 241 )	( 31 739 )
Необоротних активів				
Витрачання на надання позик:		3275	-	-
Інші платежі:		3290	-	-
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>		<b>3295</b>	<b>-26 241</b>	<b>-31 581</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>				
Отримання позик		3305	-	-
Інші надходження		3340	-	-
Погашення позик		3350	-	-
Сплату дивідендів		3355	-	-
Витрачання на сплату відсотків		3360	-	-
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди		3365	-	-
Інші платежі		3390	-	-
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>		<b>3395</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Чистий рух коштів за звітний період</b>		<b>3400</b>	<b>22 415</b>	<b>6 197</b>
Гроші та їх еквіваленти на початок року	23	3405	20 849	14 652
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів		3410	-	-
<b>Гроші та їх еквіваленти на кінець року</b>	<b>23</b>	<b>3415</b>	<b>43 264</b>	<b>20 849</b>

Дозволено до випуску згідно з рішенням від імені керівництва 27 лютого 2023 року.

Керівник

Головний бухгалтер



*(Handwritten signatures)*

Н.М. Артеменко

В.П. Штомпель

**ЗВІТ ПРО ЗМІНИ В КАПІТАЛІ**  
за 2022 рік

Форма № 4

Код за ДКУД 1801005

Стаття	Прим.	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал в дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Разом
1		2	3	4	5	6	7	8	8
Залишок на початок року		4000	1 227	124 082		307	243 828		369 444
Інші зміни		4090							
Скоригований залишок на початок року		4095	1 227	124 082		307	243 828		369 444
Чистий прибуток за звітний період		4100					(47 053)		(47 053)
Інший сукупний дохід за звітний період		4110		64 084			274		64 358
Дооцінка (уцінка) необоротних активів		4111		64 084			274		64 358
Відрахування до резервного капіталу		4210							
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів		4220							
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	26	4225							
Інші зміни в капіталі	26	4290					(106)		(106)
Разом змін у капіталі		4295		64 084			(47 221)		111 305
Залишок на кінець року		4300	1 227	188 166		307	291 049		480 749

Дозволено до випуску та підписано від імені керівництва 27 лютого 2023 року.

Керівник

Головний бухгалтер



*[Handwritten signature]*  
*[Handwritten signature]*

Н.М. Артеменко

В.П. Штомпель