

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Економіки та фінансів

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Напрями вдосконалення життєвого циклу підприємства
в сучасному бізнес-середовищі
(на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»)»

Виконала: студентка 6 курсу, групи ПІМ-61
спеціальності 076 «Підприємництво та
торгівля»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Корнійчук В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Химич І.Г.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Химич І.Г.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Крупка А.Я.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Краузе О.І.

(прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет Економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра Економіки та фінансів
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Андрій КРУПКА
(підпис) (прізвище та ініціали)
« » 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня Магістра
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля»
(шифр і назва спеціальності)

студента Корнійчук Вікторії Володимирівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Напрями вдосконалення життєвого циклу підприємства
в сучасному бізнес-середовищі
(на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод)»

Керівник роботи Химич Ірина Григорівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «04» жовтня 2025 року № 4/7-856

2. Термін подання студентом завершеної роботи «17» грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Фінансово-статистична звітність ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» за 2020-2024 роки

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-ПРАКТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПОНЯТТЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ
ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ
МОЛОКОЗАВОД»

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ
МОЛОКОЗАВОД» В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Поетапність життєвого циклу в економічній системі. Стадії (фази) життєвого циклу щодо
розвитку та діяльності підприємства. Основні методи проведення аналізу та здійснення

оцінки щодо стану життєвого циклу підприємства. Найважливіші етапи щодо становлення та
розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Основні види діяльності ПрАТ

«Тернопільський молокозавод». Динаміка чисельності працівників ПрАТ
«Тернопільський молокозавод» за 2020-2024 роки, особи.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання Прийняв
Охорона праці	Радинський С.В., к.е.н., доцент		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., старший викладач кафедри ОХ		

7. Дата видачі завдання «07» жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір та затвердження теми кваліфікаційної роботи	07.10.2025	
2	Робота над планом, затвердження плану	07.11.2025	
3	Пошук та підбір літератури, відповідно до затвердженого плану	17.11.2025	
4	Робота над першим (теоретичним) розділом	24.11.2025	
5	Робота над другим (аналітичним) розділом	01.12.2025	
6	Робота над третім (проектно-рекомендаційним) розділом	08.12.2025	
7	Робота над четвертим розділом «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях». Підписання розділу в консультантів	12.12.2025	
8	Проходження нормоконтролю	15.12.2025	
9	Підготовка керівником відгуку та отримання зовнішньої рецензії	16.12.2025	
10	Попередній захист кваліфікаційної роботи	17.12.2025	

Студент

(підпис)

Корнійчук В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Химич І.Г.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Корнійчук В.В. Напрями вдосконалення життєвого циклу підприємства в сучасному бізнес-середовищі (на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2025.

Об'єкт дослідження – життєвий цикл ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Мета дослідження – вивчення, оцінка й представлення основних напрямів щодо вдосконалення життєвого циклу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що функціонує в сучасному бізнес-середовищі.

Методи наукових досліджень: порівняння; узагальнення; пояснення; аналітичний; фінансовий; статистичний; економічний; прогнозування тощо.

У даній роботі досліджено теоретично-практичні особливості поняття життєвого циклу підприємства. Здійснено оцінку життєвого циклу ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Проведено аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як основи його розвитку. Запропоновано шляхи вдосконалення життєвого циклу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в сучасному бізнес-середовищі.

Ключові слова: циклічність; життєвий цикл підприємства; стадії життєвого циклу; етапи життєвого циклу; методи оцінки життєвого циклу; прибуток; ліквідність; фінансові ресурси; бізнес; активи.

ANNOTATION

Korniichuk V.V. Directions for improving the life cycle of an enterprise in the modern business environment (PJSC «Ternopil Dairy Plant» as a case of study).

Research for obtaining the «Master» educational degree in specialty 076 «Business and trade». – Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2025.

The object of research is the life cycle of PJSC «Ternopil Dairy Plant».

The aim of the research is to study, evaluate, and present the main directions for improving the life cycle of PJSC «Ternopil Dairy Plant» which operates in the modern business environment.

Research methods: comparison; generalization; explanation; analytical; financial; statistical; economic; forecasting etc.

This work examines the theoretical and practical features of the concept of the life cycle of an enterprise. An assessment of the life cycle of PJSC «Ternopil Dairy Plant» was carried out. An analysis of the financial and economic condition of «Ternopil Dairy Plant» was conducted as a basis for its development. Ways to improve the life cycle of PJSC «Ternopil Dairy Plant» in the modern business environment are proposed.

Keywords: cyclicity; life cycle of an enterprise; stages of the life cycle; phases of the life cycle; methods of assessing the life cycle; profit; liquidity; financial resources; business; assets.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-ПРАКТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПОНЯТТЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Суть та особливості поняття життєвого циклу підприємства.....	11
1.2 Характеристика стадій життєвого циклу підприємства.....	15
1.3 Методика оцінки життєвого циклу підприємства.....	21
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	25
2.1 Характеристика й особливості діяльності підприємства як стадії його життєвого циклу.....	25
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства як основа його розвитку.....	31
2.3 Аналіз стану ліквідності підприємства як метод оцінки його життєвого циклу.....	35
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ.....	41
3.1 Оновлення бізнес-стратегії лідерства щодо забезпечення власного розвитку підприємства за наявності кризових умов діяльності.....	41
3.2 Впровадження прогностичної моделі щодо оцінки стану платоспроможності підприємства як забезпечення стадії розвитку.....	47
3.3 Удосконалення фінансової стійкості підприємства як умови забезпечення розвитку за нестабільного бізнес-середовища.....	51
Висновки до розділу 3.....	55

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В	
НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	56
4.1 Організація охорони праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	
в умовах воєнного стану.....	56
4.2 Дослідження стійкості роботи підприємства в умовах НС	
воєнного часу.....	58
Висновки до розділу 4.....	59
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що на даний момент, коли бізнес держави націлений на збереження власних позицій, питання підтримки та забезпечення безперебійності діяльності вимагає застосування як кардинально нових, так і оновлених заходів, методів й стратегічних кроків. Взагалі, питання щодо особливостей циклічності процесів в діяльності підприємств, передусім тих, які функціонують в кризових та нестабільних умовах сучасного бізнес-середовища, є надзвичайно важливим та потребує негайного вирішення. Всесторонні ґрунтовні дослідження та комплексна оцінка щодо динаміки процесів циклічності як розвитку, так і становлення й подальшої діяльності підприємства, беззаперечно, повинні здійснюватися щорічно, що забезпечуватиме позитивний вплив на організаційно-управлінську стратегію та сприятиме ефективності його майбутньої діяльності на основі вирішення виявлених недоліків й загроз. За кризових бізнес-умов, наявні різного роду негативні моменти в діяльності підприємства не завжди відображатимуться у вигляді негативних тенденцій, інколи, – це важливі кроки для здійснення та реалізації кардинальних змін щодо забезпечення значних переваг для розвитку й досягнення нових можливостей.

Дослідження сутності, особливостей та напрямів вдосконалення життєвого циклу підприємства в сучасному бізнес-середовищі проводили такі науковці як: Березницька В. [36], Буценко С. [10], Гурницький О. [10], Карвацка Н.С. [20], Карпенко А.В. [4], Кузнецова І.О. [8], Нагорний А. [16], Назарчук Т. [10], Назарчук Т.В. [20], Оголь Є. [16], Оленченко Д.В. [12], Панухник О. [27], Пожуєв Д.О. [4], Прохорова Є. [16], Сокурєнко І.А. [8], Тюріна Н. [10], Тюріна Н.М. [20], Химич І. [5; 27-29; 31; 33], Хмурова В. [36], Черній І. [27] та ін.

Мета дослідження – вивчення, оцінка й представлення основних напрямів щодо вдосконалення життєвого циклу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що функціонує в сучасному бізнес-середовищі.

Завдання дослідження:

1. Дослідження сутності щодо поняття життєвого циклу підприємства.
2. Представлення характеристики стадій життєвого циклу підприємства.
3. Дослідження методики щодо оцінки життєвого циклу підприємства.
4. Представлення характеристики й особливостей діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як стадій його життєвого циклу.
5. Проведення аналізу фінансово-економічного стану ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як основи його розвитку.
6. Здійснення аналізу стану ліквідності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як методу оцінки його життєвого циклу.
7. Оновлення бізнес-стратегії лідерства щодо забезпечення власного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за наявності кризових умов діяльності.
8. Впровадження прогностної моделі щодо оцінки стану платоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як забезпечення стадії розвитку
9. Удосконалення фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як умови забезпечення розвитку за нестабільного бізнес-середовища.
10. Представлення основних положень щодо охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях.

Об'єкт дослідження – життєвий цикл ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Предмет дослідження – вдосконалення життєвого циклу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що функціонує в сучасному бізнес-середовищі.

Методи наукових досліджень: порівняння; узагальнення; пояснення; аналітичний; фінансовий; статистичний; економічний; прогнозування тощо.

Інформаційна база дослідження: наукові та фахові статті; підручники; навчальні посібники; монографії; нормативно-правові документи; фінансово-статистична звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2024 роки.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в авторському представленні ряду теоретичних, аналітичних та практичних висновків щодо проведення оцінки й всестороннього обґрунтування головних напрямів вдосконалення життєвого циклу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що здійснює свою діяльність в сучасному бізнес-середовищі.

Практичне значення результатів дослідження полягає у представленні й обґрунтуванні головних напрямів щодо вдосконалення життєвого циклу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в сучасному бізнес-середовищі, а саме: оновлення бізнес-стратегії лідерства щодо забезпечення власного розвитку підприємства за наявності кризових умов діяльності; впровадження прогностичної моделі щодо оцінки стану платоспроможності підприємства як забезпечення стадії розвитку; удосконалення фінансової стійкості підприємства як умови забезпечення розвитку за нестабільного бізнес-середовища. Дані пропозиції, за необхідності, можуть бути застосовані у практичній діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Апробація результатів дослідження та публікації. Основні теоретико-практичні положення й висновки дослідження доповідались та обговорювались на: XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (Тернопіль, 25 листопада 2024); XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (Тернопіль, 20 травня 2025); XV Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (Тернопіль, 17 листопада 2025).

Структура та обсяг дослідження. Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 66 сторінок, 13 рисунків, 9 таблиць, 10 додатків. Список використаних джерел включає 36 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-ПРАКТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПОНЯТТЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть та особливості поняття життєвого циклу підприємства

Управління функціонуванням та діяльністю підприємства відображається в багатьох його складових елементах, зокрема, плануванні, організації, аналізі, контролі тощо. Взагалі, забезпеченість управління ефективним станом підприємства виступає базовою умовою підтримки його рівня стабільності, саме тому контроль за змінами в його життєвому циклі також буде мати вагоме й актуальне значення для його майбутньої діяльності. Власне, ефективна діяльність та життєвий цикл мають досить сильний взаємозв'язок та взаємопов'язані між собою.

Забезпеченість належного рівня самої діяльності підприємства, а також підтримка і його задовільного конкурентоспроможного та ринкового рівнів залежить власне від якості та ефективності проведення управлінських та організаційних дій щодо його життєвого циклу – його правильної координації в процесі функціонування.

Зрозуміло, що діяльність будь-якого підприємства характеризується певною особливістю – циклічністю, що відбувається на всіх етапах його діяльності – від створення й до занепаду. Власне, сама по собі циклічність є досить важливим чинником, адже, за її допомогою підприємство здатне дуже швидко адаптовуватися й прилаштовуватися до різноманітних бізнес-змін, які безперервно виникають як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі його перебування, а також це забезпечує йому розуміння того, як правильно діяти в даний час та на перспективу у зв'язку із наявністю різноманітних негативних бізнес-умов. Крім цього всього, циклічність спрямовує діяльність підприємства на проявлення високої гнучкості, надзвичайної динамічності та орієнтаційної трансформаційності як одних із основних умов щодо забезпечення йому

збереження власних позицій в світі бізнесу, що постійно перебуває в русі та стані змін. Отже, стає зрозуміло, що поняття життєвого циклу вступає важливим складовим елементом для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Єдиноприйнятого трактування сутності щодо поняття «життєвий цикл підприємства» у фаховій літературі немає, адже, кожен із науковців та фахівців представляв свій особливий підхід до пояснення цього терміну.

Варто зауважити, що саме поняття життєвого циклу виникло, як і в більшості всі економічні поняття й категорії, в кінці 19 ст. Пізніше, дане поняття значно розвинулося та трансформувалося вже в певну концепцію, яка відображала комплексний методологічний підхід щодо того яким чином формується, становиться та розвивається ціла галузь й бізнес, а згодом, – конкретна окрема організація, корпорація, підприємство, фірма, продукт, товар, проєкт й інші бізнес-структури тощо. Тобто, на основі даного напрямку стає зрозуміло, що кожен бізнес-об'єкт має свій «життєвий шлях», адже, спочатку відбувається його формування, далі починається процес розвитку і, як наслідок, завершення або ж переформатування (оновлення, реорганізацій та ін.).

Власне, керування будь-якою організацією чи бізнесом на всьому його життєвому шляху є досить важливою управлінсько-організаційною складовою, що забезпечуватиме йому подальшу успішну діяльність та отримання позитивних результатів (фінансових, економічних та ін.), у підсумку. Для цього необхідно застосовувати разом із загальною управлінською стратегією певні управлінсько-організаційні підходи, методики, методи, правильно сформовані організаційну та фінансову стратегії, тактику і політику, а також і інший необхідний управлінсько-економічний інструментарій.

Життєвий цикл з точки зору економічного трактування – це свого роду певна організаційно-концептуальна управлінська модель, яка відображає будь-який бізнес-об'єкт (підприємницький об'єкт) як складний живий організм, який характеризується різноманітними змінами як позитивними, так і негативними, на своєму життєвому шляху, так які є невід'ємною частиною такого його життя й відображають всі успіхи й невдачі, в більшості, у вигляді прибутків або збитків.

На рис. 1.1 представлена послідовність взаємоетапів щодо поняття життєвого циклу в економічній системі в цілому.



Рисунок 1.1 – Поетапність життєвого циклу в економічній системі

Примітка: сформовано самостійно на основі дослідження наукових джерел

Життєвий цикл підприємства – це певна послідовність взаємопов’язаних дій, які застосовуються в діяльності підприємства на основі передбачуваних та непередбачуваних змін, що можуть виникати як в його діяльності безпосередньо, так і в розвитку зокрема, та які, у своїй більшості, відбуваються в певній циклічно-залежній послідовності, адже, сучасний світ бізнесу доволі динамічний у своєму розвитку, особливо на даний час.

Все це свідчить про те, що саме по собі підприємство просто так функціонувати не спроможне: в певний час незалежно від того чи правильно воно працює чи має якісь збої в діяльності, будуть відбуватися різноманітні зміни, які відображатимуть і його успішність (сильні сторони), і його недоліки (слабкі сторони), та, на цій основі, вкажуть на необхідність його подальшого оновлення, вдосконалення, коректування та корегування всіх цих моментів з метою збереження його позицій в галузі та місця в ринковому конкурентному бізнес-середовищі на основі впровадження нових дій, заходів, принципів,

стратегій, тактичних кроків, концепцій, методик й методів тощо. В будь-який час діяльності бізнесу, дослідження змін та і взагалі оцінка щодо життєвого циклу економічного об'єкта є дуже важливою. Саме за допомогою цієї процедури можна наочно побачити всі важливі моменти, розглянути як позитивні, на які варто опиратися та розвивати й надалі, так і негативні, на які потрібно ще більше акцентувати увагу, щоб їх мінімізувати. Все це, у свою чергу, сприятиме керівництву та всьому менеджменту підприємства уникнути вже зроблених помилок на майбутнє. Адже, коли відомі всі важливі сторони та негативні аспекти, тоді є можливість виправити бізнес-ситуацію на забезпечення ефективності результатів на перспективу тощо.

Потрібно також зауважити і те, що саме наголос на дослідженні й комплексному аналізі життєвого циклу підприємства є надзвичайно актуальним саме за наявності зовнішніх негативних бізнес-умов його діяльності. Адже, за відносно стабільних бізнес-умов ведення бізнесу, підприємства зосереджуються на розширенні своєї діяльності – вдосконаленні стратегії, забезпеченні запитів споживачів, збільшенні числа своїх клієнтів тощо, при чому все це відбувається не за сценарієм стрімких і динамічних темпів. А от, за кризових бізнес-умов, ситуація є кардинально іншого типу, – тут відбувається формування й реалізація стратегії розвитку (а подекуди, – «виживання») на основі стрімкого динамізму змін та врахування постійних альтернативних адаптаційних варіантів зміни ситуації. Саме умови невизначеності бізнес-середовища та неспроможності здійснення точного прогнозування сприяють значному перегляду підприємствами свого життєвого циклу, передусім, для того, щоб зуміти втримати власні позиції та пристосуватися за таких змін й проводити діяльність як за теперішнього часу, так і на перспективу. На основі результатів оцінки змін життєвого циклу підприємства можна дізнатися про найкращі роки його діяльності та найнегативніші моменти в його функціонуванні, що забезпечить можливість формування комплексу необхідних заходів щодо покращення ситуації на майбутнє на основі врахування допущених у минулому бізнес-помилки.

1.2 Характеристика стадій життєвого циклу підприємства

В загальному, варто розуміти, що життєвий цикл підприємства включає в себе поєднання певної послідовності етапів (життєвих фаз), що схематично відображається від стадії започаткування й аж до стадії занепаду, на проміжку яких відбуваються різного роду динамічні й трансформаційні зміни щодо його діяльності, функціонування, умов та способів виробництва продукції (надання послуг), управління, координування, організації, зміни місії, візії, бачень, мети й цінностей, оновлення й вдосконалення загальної стратегії й тактичних кроків, розширення політики, доповнення корпоративної культури, вдосконалення інших складових елементів у відповідності до зміни бізнес-середовища та наявності (виникнення) різноманітних кризових бізнес-умов тощо. Також, доцільно зауважити про такий важливий момент як те, що кожен бізнес й кожні організація та підприємство свій шлях розпочинають з реалізації певного відповідного унікального проєкту про їх створення, який теж має певні етапи проходження свого життєвого циклу – від стадії виникнення ідеї та до стадії реалізації.

Власне, життєвий цикл проєкту можна розглядати із різних ракурсів, зокрема таких як:

1) життєвий цикл проєкту відображає моменти від перших вкладених витрат (фінансових затрат) на його послідовну розробку та перших отриманих вигод (позитивних результатів) від його успішної реалізації в дію;

2) життєвий цикл проєкту – це комплекс усіх взаємопов'язаних між собою етапів робіт (дій), які необхідні для виконання й забезпечення його кінцевої успішної реалізації в життя;

3) життєвий цикл проєкту – це взаємопослідовність виконання всіх стадій проєкту на протязі від створення ідеї про нього і до його кінцевої реалізації для досягнення чітко сформованої мети;

4) життєвий цикл проєкту – це поетапний схематичний алгоритм щодо розподілу й виконання певної визначеної кількості послідовних дій та задач для кожного із етапів (від розробки до реалізації) проєкту;

5) життєвий цикл проєкту – це певна схематична послідовність виконання необхідних фаз, що необхідні на всьому його періоді: від формування й до кінцевого завершення;

6) життєвий цикл проєкту є конкретно неповторною концепцією, що відображає увесь цикл управління стадіями здійснення проєкту, на яких приймаються та вдало реалізуються, всі необхідні в цій роботі, організаційні та управлінські бізнес-рішення.

Потрібно розуміти, що в своїй більшості, всі проєкти за своєю практико-орієнтаційною характеристикою є саме інвестиційного типу. Адже, для їх виконання та реалізації завжди необхідна певна сума фінансово-економічного забезпечення (фінансово-економічні ресурси). Також, інвестиційні проєкти можуть створюватися як самостійні одиниці – конкретне підприємство, організація або ж вид бізнесу, формуватися як певний вид проєкту на конкретно виокремленому підприємстві (новий товар, новий продукт, нова послуга). Проте, такі проєкти завжди реалізуються для забезпечення конкретно поставленої мети щодо певного напрямку сфери господарювання, галузі виробництва тощо.

Увесь процес щодо розробки й реалізації проєкту включає певну методику виділеного та описаного комплексу робіт, заходів, задач, дій тощо, які умовно доцільно поділити на дві важливі групи:

1) комплекс основних робіт (основні етапи), що відображають та відповідають за виконання основного виду діяльності за проєктом;

2) комплекс додатково необхідних робіт (допоміжні етапи), що відображають та відповідають за виконання додаткових функцій за проєктом.

Між цими групами робіт за виконанням та реалізацією проєкту важливе місце займає наявність зворотного зв'язку між усіма фазами його робіт, який повинен забезпечувати: чіткість виконання дій; прозорість виконання дій; ефективну та дієву комунікацію між всіма учасниками дій; дієвий контроль за виконанням дій; правильно організований розподіл відповідальності робіт; забезпеченість умов відкритості; ефективність вирішення негативних моментів тощо.

Оскільки, кожен із суб'єктів господарювання так чи інакше провадить свою діяльність за існування будь-яких бізнес-умов, проходячи за цей період і злети, і падіння, тобто певні етапи бізнес-подій, то даний процес можна розглядати як його окремі періоди бізнес-життя, що відображаються в сукупності в життєвому циклі. Кожне з підприємств є певною взаємосформованою динамічною економічною системою, яка характеризується проходженням свого індивідуального життєвого бізнес-шляху, починаючи від його започаткування, становлення, розвитку й закінчуючи завершенням (закриттям або ліквідацією). Тобто, кожна така «жива» бізнес-система підпорядковується ряду так званих законів динамічності, циклічності та адаптивності щодо своєї життєдіяльності, які, також характеризуються певною особливістю – повторюваністю, яка й висвітлює всі найкращі й найкритичніші бізнес-моменти протягом усього періоду такого її функціонування й діяльності в цілому. Отже, на основі отриманих результатів щодо дослідження тенденцій зміни, що відображаються в проходженні основних із етапів життєвого бізнес-шляху підприємства й справді можливо визначити як всі його найкращі періоди діяльності та розвитку (стрімка динаміка зростання показників, наприклад, прибутку), так і всі його найнегативніші (найкритичніші) періоди (різкі спади, тривалий занепад, застій тощо), що були присутні в його діяльності протягом всього терміну функціонування. Саме ось такого роду моментні періоди, що характеризуються різноманітними позитивними ситуаціями й виступають як дуже дієвий каталізатор змін та, заодно, відображають:

1) наявний рівень успішності щодо функціонування підприємства із врахуванням правильності формування та реалізації загальної стратегії його діяльності разом із наявною управлінською політикою та організаційними тактичними заходами й діями;

2) орієнтаційний напрям на наявний рівень успішності та стан ефективності щодо чіткості управлінських дій для бізнесу в цілому;

3) найкращі та найактивніші періоди в бізнес-житті підприємства на основі отриманих результатів щодо таких показників як: дохідність; рентабельність;

прибутковість; платоспроможність; ділова активність; оборотність; фінансова стійкість; фінансова стабільність; фінансова незалежність; фінансова спроможність; фінансова безпека тощо. І навпаки, виникнення певних критичних та дуже критичних моментних періодів щодо функціонуванні підприємства також займає вагоме місце в його діяльності. Адже, саме на основі дослідження й аналізу таких ситуацій можна виявити ряд наявних й можливих слабких сторін та появи загроз, що можуть бути присутніми в його бізнес-житті. Саме аналіз таких результатів щодо діяльності підприємства надає увесь комплекс важливої інформації про необхідність розроблення та впровадження певного набору організаційно-корегуючих заходів й дій на основі вдосконалення, оновлення, нововведення, перегляду чи переорієнтації. В загальному, зрозуміло, що всі позитивні й негативні періоди діяльності підприємства є відображенням як його злетів на основі успішного застосування й використання наявних можливостей, так і падінь, що вказують на існування серйозних загроз, на які потрібно негайно реагувати з метою виправлення даної ситуації шляхом застосування таких дій як мінімізація, усунення або ж ліквідація.

Усестороннє дослідження, опрацювання й вивчення практично-господарської сторони всіх процесів щодо життєвої циклічності функціонування, становлення та розвитку підприємства надає можливості для того, щоб:

- 1) вияснити та схематично представити реально існуючий стан щодо змін в діяльності підприємства;
- 2) визначити існуючий стан фінансово-економічного розвитку підприємства на основі його комплексного ресурсно-організаційного забезпечення;
- 3) виокремити всі основні наявні й можливі бізнес-умови щодо майбутнього розвитку підприємства з метою забезпечення його подальшої успішної діяльності;

4) визначити всі наявні й можливі загрози щодо розвитку підприємства та його майбутньої діяльності в цілому;

5) сформувати дієвий та альтернативний план-прогноз для майбутньої діяльності підприємства на основі врахування різноманітних змін, що можуть відбутися із його бізнес-середовищем, яке піддається негативному впливу від різного роду негативних факторів (ризиків, загроз, криз та ін.);

6) сформувати поетапний план про те, яким чином варто підтримувати, розвивати та вдосконалювати власний бізнес на майбутнє, яке характеризується високою швидкозмінністю, нестабільністю й кризовістю його бізнес-середовища;

7) застосовувати наявні кризові умови й умови значної невизначеності зовнішнього бізнес-середовища функціонування підприємства як надзвичайно унікальні та неповторно нові можливості для забезпечення його потужного розвитку та, заодно, створення хороших лідерських позицій на основі досягнення високого рівня конкурентності в сучасному світі бізнесу;

8) формувати й успішно реалізовувати нестандартно обґрунтовані організаційно-управлінські, інноваційні, фінансово-економічні та інші, необхідні для ефективної діяльності підприємства, бізнес-рішення;

9) сприймати, що наявність негативних періодів для діяльності підприємства є свого роду як віддзеркалення його нового майбутнього, яке варто забезпечувати для подальшого розвитку, адже, фактор стабільності не є дієвим для сучасного динамічного бізнес-середовища.

На рис. 1.2 відображено класичні стадії (фази) щодо життєвого циклу підприємства [1], за основу чого взято саме модель ЖЦП таких вчених як Д. Міллер та П. Фрізен (1984 р.). У своїх наукових працях ці науковці виділили наступні стадії, що представляли циклічність розвитку та діяльності підприємства протягом всього періоду його існування, а саме:

- 1) стадія створення (зародження, народження, формування);
- 2) стадія зростання (поступального росту, підйому, розквіту);
- 3) стадія зрілості (досягнення найкращих результатів, стабільності);

4) стадія спаду (занепаду);

5) стадія відродження (переформатування, реорганізації, реструктуризації), яка реалізовується за допомогою чотирьох ключових взаємопов'язаних організаційно-управлінських елементів: структури, стратегії, організаційного середовища, стилю ухвалення й прийняття необхідних бізнес-рішень.

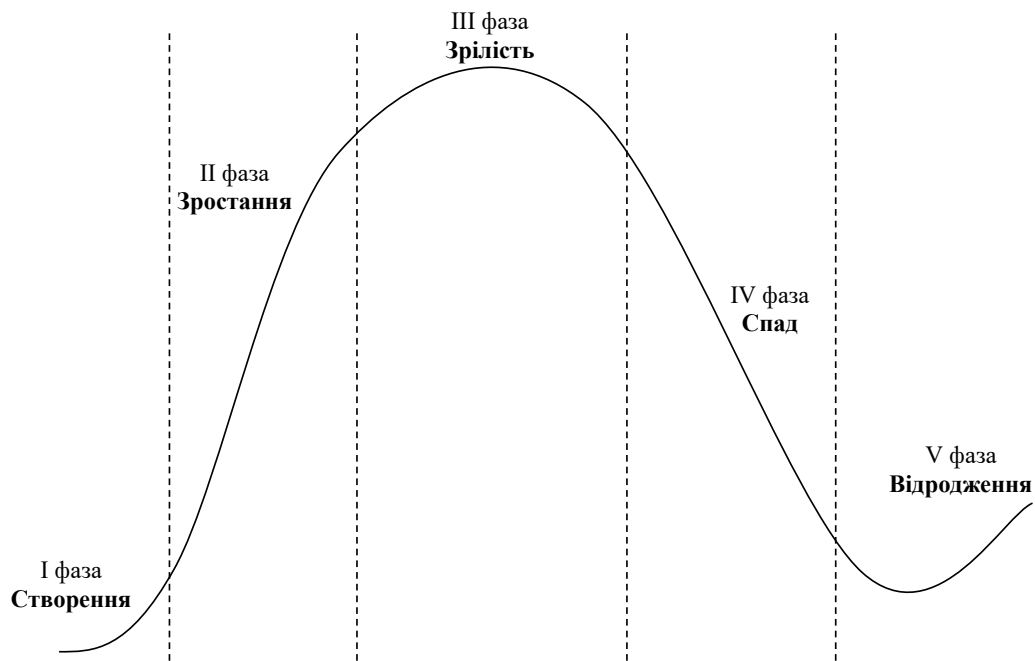


Рисунок 1.2 – Стадії (фази) життєвого циклу щодо розвитку та діяльності підприємства

Примітка: сформовано самостійно на основі дослідження наукових джерел

При дослідженні та аналізі основних змін, які відбувалися протягом всього життєвого циклу підприємства, потрібно звертати увагу на успішність реалізації комплексу можливостей як головних напрямів моделювання його майбутньої діяльності в умовах змін. Також, потрібно розуміти, що перебування підприємства як на стадії розвитку, так і на стадії спаду, будуть для нього саме тими викликами, що вказуватимуть на необхідність перегляду й, як наслідку, проведення певних заходів щодо вдосконалення та оновлення його загальної стратегії.

1.3 Методика оцінки життєвого циклу підприємства

Розглянуті особливості формування щодо різноманітності наявних моделей життєвого циклу підприємства відображають саму сутність та надають певні характерні ознаки та основні етапи змін щодо його стадій.

Проте, саме ці стадії формуються у відповідності до зміни результатів комплексу важливих показників діяльності підприємства в цілому, що можуть висвітлюватися у вигляді фінансових, економічних, соціальних, організаційних, управлінських, технічних, технологічних, інноваційних, екологічних та, за потреби, інших важливих показників щодо загального стану й рівня функціонування і розвитку підприємства.

Отже, варто розуміти, що всі наявні стадії (фази) життєвого циклу підприємства не відбуваються просто так, вони формуються у зв'язку із наявністю змін в його стані діяльності: зміна результатів важливих показників діяльності і відображатиме основні й вагомі зміни щодо наявності тієї чи іншої стадії його життєвого циклу підприємства. Тобто, тут є пряма співзалежність між результатами показників щодо загального наявного стану підприємства та зміною стадій його життєвого циклу.

Науково виокремлено різноманітні методи щодо дослідження, аналізу й оцінки визначення як загального стану щодо життєвого циклу підприємства в цілому, так і його кожного конкретного із етапів (стадій, фаз), на якому розташовуються та на яке переходитиме згодом досліджуване підприємство, при дотриманні наявної стратегії своєї діяльності та управлінських дій.

Зрозуміло, що цей так званий перехід від однієї фази на іншу буде дуже залежати від прийняття набору чітко сформованих до реалізації організаційно-управлінських та інших бізнес-рішень керівництвом та і взагалі усім менеджментом підприємства.

Адже, відомо, що яка б бізнес-ситуація небула присутня в діяльності підприємства, її завжди можливо трансформувати як у позитивну сторону, що полягатиме в забезпеченні й підтримці щодо подальшої діяльності підприємства на основі певного комплексу вдосконалень, оновлень та адаптації до нових змін

й викликів, а також в негативний напрям – якщо не застосовувати якісно нові підходи та заходи щодо попередження таких можливих загрозливих, а подекуди й кризових подій та ситуацій тощо.

Основні наявні методи проведення аналізу та здійснення оцінки щодо існуючого стану життєвого циклу підприємства показані та описані на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Основні методи проведення аналізу та здійснення оцінки щодо стану життєвого циклу підприємства

Примітка: сформовано самостійно на основі дослідження наукових джерел

Всесторонньо дослідивши наявні пропоновані методи щодо оцінки стану життєвого циклу підприємства, варто зауважити, що в своїй більшості найбільш важливими показниками (факторами) від зміни яких залежить зміна тієї чи іншої стадії (фази) його життєвого циклу є дохід, витрати або прибутковість. Тому, можна вважати, що саме ці показники і є одними із головних індикаторів змін, що сигналізують про основні зміни переходів між стадіями життєвого циклу досліджуваного підприємства.

Проте, все ж потрібно зауважити, що ці зазначені аналітично-статистичні показники не є однозначними критеріями щодо зміни етапів життєвого циклу підприємства. Адже, якщо розглядати підприємство з позиції аналізу його фінансового стану, то тут головним показниками оцінки щодо зміни стадій його життєвого циклу будуть вже зовсім інші важливі показники, а саме:

- 1) ліквідності;
- 2) платоспроможності;
- 3) фінансової стабільності;
- 4) фінансової незалежності;
- 5) кредитоспроможності;
- 6) ділової активності;
- 7) інвестиційної спроможності.

Відомо, що зміна фаз життєвого циклу підприємства має дуже щільний взаємозв'язок із його фінансовим станом. Від фінансового забезпечення значно залежить як теперішній стан, так і майбутня діяльність підприємства. Саме на основі достатнього рівня фінансового забезпечення підприємство може розвиватися та впроваджувати й реалізовувати нову стратегію діяльності, формувати й реалізовувати нові проєкти, нові продукти і товари, застосовувати сучасну рекламу та здійснювати новітні бізнес-процеси. Крім цього, саме високий рівень наявного фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства забезпечуватиме йому постійний безупинний розвиток, що відобразатиметься і в можливості отримання додаткового інвестиційного забезпечення на перспективу тощо.

Висновки до розділу 1

Досліджуючи теоретично-практичні особливості поняття життєвого циклу підприємства виявлено, що діяльність кожного підприємства відображає певну циклічність: етапи функціонування від створення до занепаду, що й сприяє формуванню поняття «життєвий цикл».

В загальному, життєвий цикл підприємства є певною послідовністю взаємопов'язаних дій, які застосовуються в діяльності підприємства на основі передбачуваних та непередбачуваних змін, що відбуваються в певній циклічній залежній послідовності.

Також, життєвий цикл підприємства є поєднанням певної послідовності етапів – життєвих фаз, що схематично відображається від стадії започаткування та до стадії занепаду, на проміжку яких відбуваються різного роду динамічні й трансформаційні зміни в його діяльності.

Проаналізувавши наявні методи оцінки стану життєвого циклу підприємства виявлено, що найбільш важливими показниками від зміни яких залежить зміна стадій його життєвого циклу є: дохід, витрати, прибутковість. Саме ці показники є головними індикаторами змін, що сигналізують про основні переходи між стадіями життєвого циклу підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1 Характеристика й особливості діяльності підприємства як стадії його життєвого циклу

Справді, багаторічна історія щодо започаткування, розвитку та власне стан теперішньої діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вражає своєю динамічністю за темпами розвитку, що відображається лідерськими позиціями в сучасній бізнес-інтерпретації його функціонування.

Адже, подолавши багато складних, дуже складних й доволі кризових періодів, а також підпадаючи під різного роду негативні впливи, дане підприємство не те, що зуміло зберегти власні бізнес-позиції, воно відображає колосальну бізнес-стійкість і правильність реакції та надання стратегічно орієнтованої відповіді на різноманітні бізнес-виклики та бізнес-стреси.

Варто зауважити, що даній ситуації значно посприяло те, що на даному підприємстві сформовано високоякісний управлінський механізм, роль якого виконують хороші фахівці та спеціалісти своєї справи, при чому в кожному із періодів діяльності цього підприємства.

Також, це проявляється у високому рівні щодо формування й реалізації всіх напрямів маркетингової стратегії, загальна суть якої полягає у всесторонній підтримці та постійному розвитку даного ПрАТ «Тернопільський молокозавод» враховуючи наявність існуючої бізнес-ситуації та різних часових викликів в різні періоди його діяльності.

Саме ці два моменти можна із упевненістю вважати найважливішими факторами, що як сприяли, так і сприяють й надалі сприятимуть подальшому розвитку та значній підтримці щодо діяльності, враховуючи всі необхідні тенденції на перспективу, не зважаючи ні різного роду кризові моменти та кризові бізнес-ситуації, а, навпаки, переформатовуючи їх у власні можливості.

Найважливіші етапи щодо становлення й розвитку досліджуваного підприємства представлено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Найважливіші етапи щодо становлення та розвитку
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка: сформовано на основі даних ПрАТ [14]

Отже, історія діяльності даного ПрАТ розпочалася ще в далекому 1956 р. і відразу відобразила найпершу його лідерську позицію на той час – перший молокозавод у м. Тернополі. Дальше, в 1969 р. даний завод знову стає лідером за масштабами виробництва в місті. Тобто, досліджуючи історію становлення даного заводу можна з упевненістю зазначити, що його загальна стратегія діяльності, одразу із його створенням, орієнтувалася на досягнення й забезпечення лідерства, що і є дуже помітним із його етапів діяльності. І саме дотримання такого незмінного стратегічного напрямку посприяло тому, що на

проміжку від 1957 р. по теперішній час, даний завод є одним із підприємств-лідерів по виготовленню молочної продукції як на регіональному (внутрішньому), так і на національному (державному) ринках, асортимент якої продовжує невпинно доповнюватися різного роду новинками, у відповідності до сучасних вимог та потреб своїх споживачів.

Потрібно відмітити й те, що початок сучасної діяльності щодо даного молокозаводу розпочинається із 15 серпня 2000 р. Саме в цей час відбулося його переформатування на основі державної реєстрації й досліджуване підприємство отримує назву повну: «Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод», скорочену: «ПрАТ «Тернопільський молокозавод», комерційну (фірмову): «Компанія «Молокія».

Вся діяльність ПрАТ здійснюється у відповідності до його статуту [17], основною метою його діяльності є підприємницька, яка відображається в отриманні фінансового результату – прибутку.

Предмет діяльності молокозаводу зазначено й описано в його статуті.

Основні види діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» показано на рис. 2.2.

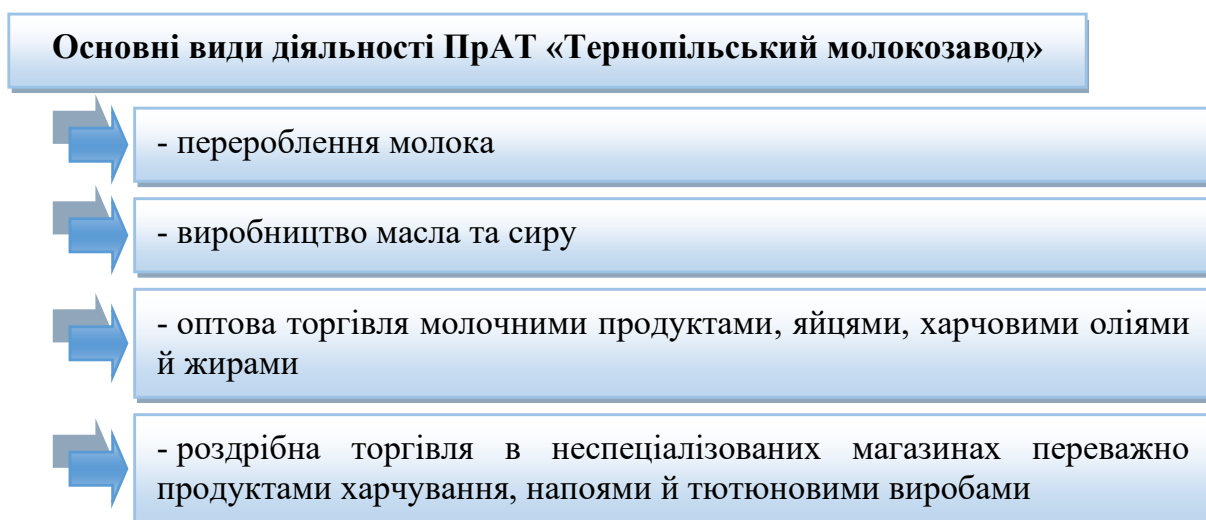


Рисунок 2.2 – Основні види діяльності

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка: сформовано на основі даних статуту ПрАТ [17]

Важливо зауважити й про те, що забезпеченню лідерських позицій молокозаводу значно надає злагоджена та високопрофесійна кропітка робота його маркетологів та менеджерів. Основним та досить вагомим напрямом їхньої спільної праці та прикладених зусиль, які варто відзначити, є розробка й реалізація правильно оформленої місії щодо бренду «Молокія» та її повсякчасна оновлюваність під нові бізнес-ситуації та бізнес-виклики, загальна суть якої відображається в необхідності виготовлення саме натуральних молочних продуктів із врахуванням максимального збереження природної цінності молока, що буде націлене на:

- 1) забезпечення здорового майбутнього населення країни;
- 2) пропагування здорового способу життя населення;
- 3) формування дружелюбної атмосфери взаємоповаги, етичності й довіри загалом.

Ключовими складовими елементами місії «Молокія» є:

- 1) націленість на натуральність й цінність, що відображається через спеціальні технологічні процеси та застосування відповідних стандартів якості щодо збереження рівня корисності молока як головного ресурсу для виробництва продукції;
- 2) підтримка здоров'я споживачів, що відображається через різноманітні заходи щодо підтримки, піклування та пропагування здорового способу життя людей;
- 3) забезпеченість високого рівня довіри, що проявляється в якісному формуванні міжособистісних стосунків на основі забезпечення взаємоповаги та взаємовідповідальності;
- 4) забезпеченість проведення постійного розвитку, що відображається в безупинному оновленні, вдосконаленні та використанні різного роду сучасних й інноваційних заходів, підходів, методик, технологій тощо.

Тобто, в цілому, місія «Молокія» – це не тільки про виготовлення корисної та смачної молочної продукції, це також і про формування правильного культурно-етичного споживання молочних продуктів, розумного ставлення до

свого власного здоров'я, а також формування рівня відповідальності щодо важливості збереження навколишнього природного середовища тощо.

Головні ринки, де відбувається збут продукції, цього заводу це: ТОВ «АТБ»; ТОВ «Новус Україна»; ТОВ «Фоззі-Фуд» інші. Крім цього дане ПрАТ володіє і своєю мережею власної торгівлі.

Головними сировинними джерелами для діяльності ПрАТ є: ТОВ «Агропродсервіс»; ТОВ «ГАДЗ-АГРО»; ТОВ «Дзензелівське»; ТОВ «Кищенці».

Наступними етапами щодо діяльності досліджуваного молокозаводу доцільно зазначити такі роки як 2020 та 2022. Саме ці періоди мали неабиякий вплив та стали одними із серйозних викликів для його діяльності, адже, це часи різного роду кризових явищ – пандемії та повномасштабної війни в країні.

І знову ж таки, як показує час, різноманітні негативні виклики тільки ще більш посилюють функціонування даного підприємства та змушують шукати нові можливості адаптовуючи власну бізнес-стратегію до нової діяльності. Тому, не дивлячись на доволі важкий період пандемії, особливо її початок в 2020 р., керівництво цього заводу все ж таки зуміло обернути існуючі минулі негативні тенденції збитковості собі на користь та отримати в результаті прикладених бізнес-зусиль успішний стан прибутковості. Адже, за 2019 р. своєї діяльності компанія отримала збиток в розмірі -33803 тис. грн. А вже за 2020 р., здійснивши ряд важливих й ефективних адаптивних стратегічних заходів та кроків, було отримано фінансовий результат у вигляді прибутку на суму 48372 тис. грн., що є більшим за попередній результат на 82175 тис. грн. або менше на -243,10 % відносно минулорічної суми збитку.

Наступним надзвичайно негативним фактором впливу на діяльність молокозаводу був початок війни в країні (лютий 2022 р.), що також дуже сильно посприяв досить швидкому виробленню й прийняттю нових стратегічних рішень щодо забезпечення та підтримки подальшого функціонування власного бізнесу. Адже, наявність кризових явищ та кризових умов вимагають від бізнесу зосереджуватися в основному на збереженні власних позицій діяльності, а також і забезпеченні споживачів необхідними видами та кількістю продукції.

Отже, можна зазначити, що саме наявність різного роду негативних чинників сприяють трансформаційному розвитку досліджуваного заводу та посилюють механізм оновлення всієї його діяльності в цілому, що, передусім, відображається в специфіці його функціонування, а також і пропонуваніх нових видах продукції та розповсюдженні інформаційної реклами при такі новинки.

Досліджуючи особливості становлення, розвитку та і взагалі діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», в цілому, як зміну стадій його циклічності або, іншими словами, життєвого циклу, доцільно проаналізувати його забезпеченість трудовими (людськими) ресурсами.

Так, на рис. 2.3 показано тенденції зміни чисельності працівників, що задіяні в роботі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» протягом 2020-2024 років.

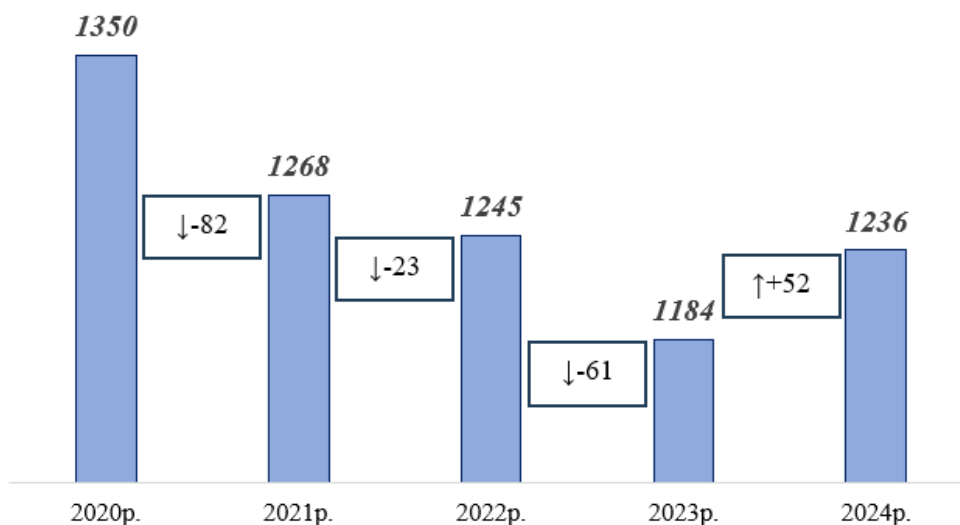


Рисунок 2.3 – Динаміка чисельності працівників

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2024 роки, особи

Примітка: сформовано на основі фінансової звітності ПрАТ [22-26]

Проаналізовані тенденції зміни щодо чисельності працівників молокозаводу вказують на існування дещо негативної динаміки скорочення їх загального результату, тобто:

- 1) 2020 р. – в компанії працює 1350 фахівців;

2) 2021 р. – чисельність працівників на даному підприємстві склала 1268 осіб, що є на -82 особи або на -6,07 % менше, ніж у минулому році;

3) 2022 р. – кількість працівників в компанії становить 1254 особи, що знову відображає скорочення їх чисельності відносно результату за попередній період (-23 особи або -1,81 %);

4) 2023 р. – трудові ресурси підприємства дорівнюють в підсумку 1184 особи, що також свідчить про скорочення цього показника відносно минулого року (-61 особа або -4,90 %);

5) 2024 р. – показник чисельності працівників заводу склав 1236 осіб, що вказує на зростання цього показника у порівнянні із його результатом за 2023 р., а саме на 52 особи або на 4,39 %.

Доцільно зауважити, що на кількісний показник щодо забезпеченості персоналом на даному заводі значно вплинули різного роду негативні кризові явища та умови, що були викликані пандемією та війною. Проте, вже із 2024 р. дана ситуація вже дещо вирівнялася в сторону збільшення кількості працюючих, що також позитивно впливає на загальний фінансово-економічний стан компанії.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства як основа його розвитку

Одним із критично та життєво важливих показників для підтримки нормальної діяльності підприємства є саме прибуток – позитивний фінансовий результат, який також є свого роду як рушійна сила, що сприяє розвитку підприємства на перспективу, адже, відображає рівень забезпеченості його функціонування необхідним фінансово-економічними ресурсами в цілому.

Стадії життєвого циклу підприємства також значно залежать від наявності прибутку, оскільки даний показник відображає й рівень ефективності щодо правильно сформованих та реалізованих ряду організаційно-управлінських дій: мети, стратегії, тактики, політики, бізнес-рішень та інших важливих бізнес-заходів, що необхідні для підтримки та забезпечення успішного функціонування підприємства як на даний момент часу, так і для його майбутнього.

Динаміка щодо зміни результатів прибутку, який отримував ПрАТ «Тернопільський молокозавод» протягом 2020-2024 років своєї діяльності показано на рис. 2.4.

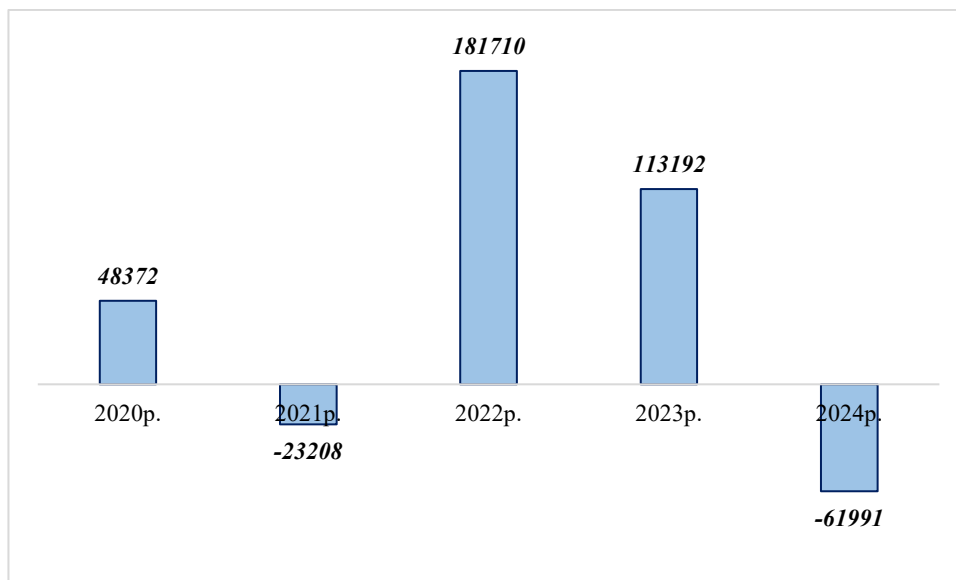


Рисунок 2.4 – Динаміка прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2024 роки, тис. грн.

Примітка: сформовано на основі фінансової звітності ПрАТ [22-26]

Представлені дані щодо стану прибутковості на досліджуваному підприємстві висвітлюють наступну ситуацію:

- 1) 2020 р. – сума отриманого прибутку склала 48372 тис. грн.;
- 2) 2021 р. – ситуація відображає наявність стану збитковості даного підприємства, оскільки за цей період отримано суму збитку в розмірі -23208 тис. грн., що є на -71580 тис. грн. (-147,98 %) менше, ніж у минулому році;
- 3) 2022 р. – порівняно із 2021 р. ситуація щодо стану прибутковості значно покращилася про, що свідчить наявність отриманої суми прибутку в розмірі 181710 тис. грн., що є на 204918 тис. грн. (-882,96 %) більше відносно минулорічного його результату;
- 4) 2023 р. – сума фінансового результату склала 113192 тис. грн., позитивним фактором тут виступає наявність прибутку за цей рік, проте є і

певний негативний момент – його скорочення в порівнянні із результатом попереднього періоду – на -68518 тис. грн. (-37,71 %);

5) 2024 р. – фінансовий результат підприємства відображає отримання збитку в розмірі -61991 тис. грн., тобто відбулося скорочення цього показника на -175183 тис. грн. (-154,77 %) відносно його значення 2023 р.

Якщо проаналізувати відображені зміни щодо наявних фінансових результатів даного ПрАТ за 2020-2024 роки його функціонування, то тут можна сформулювати ряд висновків, які свідчитимуть про неоднозначність такої бізнес-ситуації, а саме:

1) даний період (2020-2024 роки), який обрано для проведення оцінки щодо здійснення загальної діяльності підприємства вказує на те, що це період, який характеризується певними кризовими явищами та негативними умовами, за яких працює дане підприємство;

2) також проміжок 2020-2024 років відображає різного роду кризові явища та негативні умови – основні, що представлені як глобальні негативні фактори – пандемія та війна, й уже похідні від них – інфляційні процеси, фінансово-економічна криза, зміни в законодавстві, воєнний стан, міграція населення за кордон, скорочення чисельності трудових ресурсів тощо;

3) за наявності таких негативних бізнес-умов невизначеності, непередбачуваності й непрогнозованості, увесь управлінський апарат, та й менеджмент цього підприємства зокрема, постійно оновлюють та доповнюють власну загальну стратегію та стратегічну направленість щодо підтримки та забезпечення безперебійності функціонування свого бізнесу, що свідчить про реалізацію різноманітного комплексу адаптаційних та пристосувальницьких заходів та дій;

4) отримання збитку для бізнесу, за діяльності в таких негативних глобальних кризових умовах варто вважати нормальним фінансово-економічним явищем, що є притаманним для таких кризових періодів;

5) отримання прибутку для бізнесу за наявності такої негативної кризової бізнес-ситуації є теж нормальним фінансово-економічним явищем, що

відображає успішність комплексу проведених та реалізованих бізнес-заходів за ці періоди;

б) чередування щодо отриманого прибутку й збитку на досліджуваному підприємстві за увесь проаналізований період є відображенням формування й реалізації комплексу заходів адаптаційної політики як відповіді на певні негативні виклики, ризики та умови щодо діяльності.

Що ж стосується пояснення щодо зміни позицій ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на стадіях свого життєвого циклу, то тут варто відзначити, що дане підприємство на основі визначеної динаміки рівня власної прибутковості, розташовується на даний час на стадії «зростання», проте, враховуючи наявні дещо негативні тенденції, також проглядають й моменти стадії «спаду». Як приклад, фінансовий результат досліджуваного підприємства за 2022 р., період початку повномасштабної війни, показав отримання прибутку (181710 тис. грн.), що є свідчення того, що дане ПрАТ перебувало на стадії «зростання». Але потрібно розуміти й наступне, що в часи кризових періодів, що носять глобальний характер, стадії спаду будуть невід'ємним елементом в житті й циклічності будь-якого бізнесу, як приклад такої ситуації – за 2024 р. на цьому заводі наявний збиток на суму -61991 тис. грн.

Проте, все ж, якщо підприємство буде шукати шляхи виходу з таких негативних ситуацій, то фази його життєвого циклу відображатимуться в своїй різноманітній динаміці – від спаду і до зростання, й навпаки. А, якщо ці кризові періоди мають глобальний характер дії та є змінними за своїм впливом та виглядом, то це тим більше впливатиме на стан діяльності підприємства.

Крім цього, саме такого роду кризові періоди можуть мати і певний позитивний результат для діяльності бізнесу, оскільки змушують активізовувати увесь власний потенціал в напрямі підтримки й збереження своєї діяльності та своїх позицій на ринку серед конкурентів, що сприяє розробці та впровадженню якісно нових стратегічно орієнтованих кроків: нових організаційних процесів у роботі, нової стратегії діяльності, нової логістичної політики, нових

управлінських рішень, нових тактичних дій, нової асортиментної лінійки продукції (послуг) тощо.

Саме тому, доцільно зауважити, що й за кризових бізнес-умов діяльності підприємство може займати максимально можливу стадію «зростання» на основі постійного оновлення та вдосконалення, а також і необхідного пристосування до нових умов життя та функціонування. До того ж, як показує час, наявність постійних трансформаційних процесів в бізнес-діяльності відображає необхідність й потребу щодо застосування й реалізації постійного оновлення в житті підприємства.

Отже, кризові умови приносять не завжди тільки негатив для діяльності підприємства, інколи – це досить хороший та потужний стимул для здійснення власної трансформації бізнесу, що спонукає адаптуватися й підлаштуватися під нові виклики часу та провести кардинальне власне оновлення в цілому, щоб убезпечитися від різного роду ризиків та забезпечити собі хороші позиції в конкурентному бізнес-середовищі.

2.3 Аналіз стану ліквідності підприємства як метод оцінки його життєвого циклу

Досліджувати те, яким чином підприємство здійснює проходження та на яких саме стадіях свого життєвого циклу щодо своєї діяльності перебуває можна і на основі певних видів аналізу динаміки результатів фінансово-економічних показників та коефіцієнтів, зокрема, стану ліквідності (платоспроможності). Адже, оцінка стану ліквідності є важливою частиною комплексного аналізу щодо дослідження та виявлення як загального фінансово-економічного стану підприємства, так і його рівня платоспроможності, що має неабиякий вплив на подальше проходження стадій його життєвого циклу.

Зрозуміло, що чим кращим є рівень ліквідності щодо діяльності на досліджуваному підприємстві, тим кращими будуть і бізнес-умови для його переходу між стадіями життєвого циклу, зокрема, – це перебування на стадії «зростання».

Стан ліквідності, особливо за наявності кризових умов та умов невизначеності, виступає досить важливим складовим елементом для оцінки життєвого циклу підприємства, оскільки, саме його отримані значення відображатимуть можливість переходу між стадіями, або в сторону спаду, або в сторону зростання. Й одна, й інша позиція вкажуть на те, як саме діє підприємство за тих наявних бізнес-умов, які присутні на даний момент часу. Адже, власне саме рівень ліквідності щодо функціонування підприємства показує певного роду можливість й легкість щодо швидкого отримання необхідних фінансових ресурсів (готівкових грошей), які будуть напрямку швидко перенаправлені на закриття наявних короткострокових боргів. Іншими словами, саме високий та достатній рівень ліквідності відображатиме спроможність підприємства ефективно та успішно працювати на перспективу та, заодно, як підтримувати, так і розвивати свою діяльність за існуючих ризикових бізнес-умов, що викликані кризою.

Тому, чим кращі результати показників ліквідності й платоспроможності, тим краще для майбутнього підприємство: забезпечується проходження від стадії «розвитку» до стадії «зрілості» на основі формування й реалізації найкраще продуманих стратегічних орієнтирів – загальної стратегії, управлінської стратегії, організаційно-управлінської політики, тактичних кроків, бізнес-дій, план-прогнозу фінансування діяльності, плану виробництва (надання) продукції (послуг) тощо.

Крім цього, варто наголосити на тому, що, якщо менеджмент підприємства розглядає наявні негативні виклики як можливість власного розвитку, то основну увагу при цьому потрібно зацентрувати саме на стані ліквідності. Адже, зрозуміло, що бізнес-діяльність підприємства, незалежно від наявних умов бізнес-середовища (чи негативних, чи позитивних) найбільше залежить від фінансово-економічного забезпечення – грошових ресурсів. Саме тому, на результати показників ліквідності та платоспроможності потрібно звертати значну увагу: досліджувати, оцінювати, порівнювати, аналізувати, формувати висновки та застосовувати ряд заходів щодо їх вдосконалення й покращення.

Оцінка щодо стану ліквідності та можливості платоспроможності досліджуваного ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як дослідження зміни стадій його життєвого циклу варто проводити наступним чином. Так, найпершим кроком цього дослідження буде представлення власне алгоритму розрахунків щодо визначених показників ліквідності та їх основних характеристик, що описано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Алгоритм розрахунку показників ліквідності та їх характеристика

№ з/п	Назва показника	Формула розрахунку показника	Нормативні значення показника
1	Абсолютна ліквідність	$\Phi.1, \text{p.}(1160+1165)/\Phi.1, \text{p.}1695$	0,2-0,6 (зростання)
2	Швидка ліквідність	$\Phi.1, \text{p.}(1195-1100)/\Phi.1, \text{p.}1695$	0,6-1 (зростання; не більше 2)
3	Поточна ліквідність	$\Phi.1, \text{p.}1195/\Phi.1, \text{p.}1695$	1-2 (зростання)

Наступним етапом дослідження є проведення необхідних розрахунків щодо визначених показників ліквідності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2024 роки його діяльності на основі реальних даних його фінансово-статистичної звітності [22-26], що відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Розрахунки показників ліквідності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2024 роки його діяльності

№ з/п	Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	Абсолютна ліквідність	$(0+10156)/404265=0,03$	$(0+11445)/572611=0,02$	$(999+43071)/499631=0,09$	$(1996+26797)/570614=0,05$	$(0+12955)/1137340=0,01$
2	Швидка ліквідність	$(314427-131526)/404265=0,45$	$(356185-133058)/572611=0,39$	$(595154-222198)/499631=0,75$	$(593989-196821)/570614=0,70$	$(763129-295074)/1137340=0,41$
3	Поточна ліквідність	$314427/404265=0,78$	$356185/572611=0,62$	$595154/499631=1,19$	$593989/570614=1,04$	$763129/1137340=0,67$

В табл. 2.3 представлено порівняння отриманих результатів показників ліквідності підприємства із їх нормативними значеннями.

Таблиця 2.3 – Порівняння розрахункових та нормативних результатів показників ліквідності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2024 роки

№ з/п	Назва показника	Нормативні значення показника	Розрахункові результати показника									
			2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.	
1	Абсолютна ліквідність	0,2-0,6	0,03	менше	0,02	менше	0,09	менше	0,05	менше	0,01	менше
2	Швидка ліквідність	0,6-1	0,45	менше	0,39	менше	0,75	норма	0,70	норма	0,41	менше
3	Поточна ліквідність	1-2	0,78	менше	0,62	менше	1,19	норма	1,04	норма	0,67	менше

Для кращої візуалізації й розуміння щодо динаміки отриманих результатів показників ліквідності підприємства представлено рис. 2.5.

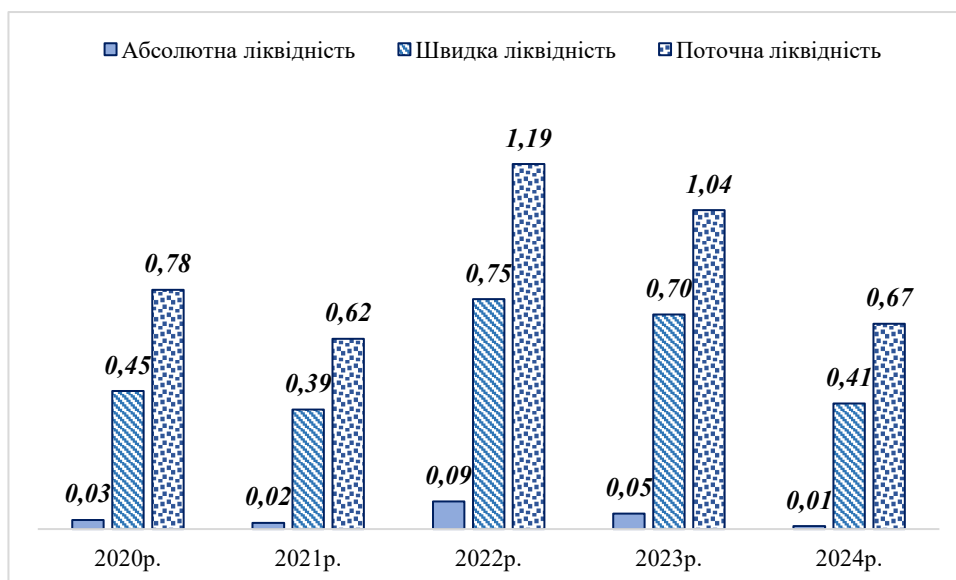


Рисунок 2.5 – Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2024 роки

Примітка: сформовано на основі даних табл. 2.2

Всесторонньо дослідивши та проаналізувавши стан ліквідності та, на його основі, й стан платоспроможності, як особливості зміни стадій життєвого циклу даного ПрАТ «Тернопільський молокозавод» протягом 2020-2024 років його діяльності, які характеризуються глобальними кризовими бізнес-умовами в цілому, можна сформулювати наступні висновки, а саме:

1) оскільки дане підприємство працює в надзвичайно важкий та економічно складний період, то отримані результати показників ліквідності варто характеризувати як відносно позитивні в загальному, адже, вони розташовані в додатній площині протягом аналізованого періоду;

2) отримані результати показника «абсолютна ліквідність» не відповідають їхнім нормативам протягом всього досліджуваного періоду, 2020-2024 роки: 0,03; 0,02; 0,09; 0,05; 0,01, що свідчить про неможливість миттєвого покриття власних короткострокових зобов'язань на даному підприємстві;

3) отримані результати показника «швидка ліквідність» не відповідають їхнім нормативам протягом 2020-2021 та у 2024 роках (0,45; 0,39; 0,41 відповідно), проте за 2022-2023 роки (0,75; 0,70) отримані значення свідчили про наявну можливість цього підприємства погасити власні найтерміновіші зобов'язання, що також відобразилося в наявному рівні короткострокової фінансової стійкості підприємства;

4) отримані результати показника «поточна ліквідність» не відповідають їхнім нормативам протягом 2020-2021 та у 2024 роках (0,78; 0,62; 0,67), проте за 2022-2023 роки (1,19; 1,04) отримані значення свідчили про наявну своєчасну можливість цього підприємства розраховуватися із своїми зобов'язаннями, що також відобразилося в наявному рівні так званого «фінансового здоров'я» підприємства.

Отримана та проаналізована бізнес-ситуація щодо діяльності досліджуваного підприємства на основі його стану ліквідності й платоспроможності свідчить про те, що воно знаходиться на стадії «зростання». Адже, не дивлячись на досить критичні умови діяльності, дане ПрАТ все ж намагається дотримуватися певних стратегічно орієнтованих кроків щодо свого

розвитку за даних негативних викликів, успішно перетворюючи їх на власні конкурентні можливості. А також, в процесі своєї діяльності акцентує значну увагу на вдосконалення власної фінансової політики, зокрема, – на формуванні необхідного рівня «подушки безпеки» на основі створення позитивного фінансово-економічного середовища для забезпечення своєї майбутньої діяльності в цілому.

Висновки до розділу 2

Історія розвитку діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вражає своєю динамічністю, що відображається лідерськими позиціями в сучасній бізнес-інтерпретації його функціонування.

Не дивлячись на доволі складні та кризові періоди, дане підприємство показало колосальну бізнес-стійкість, правильність реакції та надання стратегічно орієнтованої відповіді на різноманітні бізнес-виклики та бізнес-стреси, які посприяли його трансформаційному розвитку та значно посилили механізм оновлення всієї його діяльності, що відображається в специфіці його функціонування та пропонованих нових видах продукції.

Що стосується зміни позицій ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на стадіях свого життєвого циклу, то варто відзначити, що дане підприємство на основі визначеної динаміки рівня власної прибутковості, розташовується на даний час на стадії «зростання», проте, враховуючи наявні дещо негативні тенденції, також проглядають й моменти стадії «спаду».

Проаналізована бізнес-ситуація щодо діяльності досліджуваного підприємства на основі його стану ліквідності й платоспроможності свідчить про те, що воно знаходиться на стадії «зростання». Адже, не дивлячись на досить критичні умови діяльності, дане ПрАТ все ж намагається дотримуватися певних стратегічно орієнтованих кроків щодо свого розвитку за даних негативних викликів, успішно перетворюючи їх на власні конкурентні можливості.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

3.1 Оновлення бізнес-стратегії лідерства щодо забезпечення власного розвитку підприємства за наявності кризових умов діяльності

Сучасний світ бізнесу доволі динамічний та передбачувано непередбачуваний. Тому, для того, щоб зуміти забезпечити його розвиток за наявних умов кризи та невизначеності, найбільшої популярності почали набирати стратегії лідерства та постійного оновлення на основі забезпечення й підтримки власного розвитку, що сприяє досягненню рівня успішності щодо діяльності підприємства загалом.

Основними елементами щодо таких бізнес-стратегій виступає:

- 1) правильність побудови загальної структури стратегії, що орієнтуватиметься отриманні та втриманні позиції лідерства за будь-яких негативних й позитивних умов функціонування підприємства;
- 2) чіткість формування необхідної іміджевої політики щодо ведення, здійснення та реалізації всієї підприємницької діяльності компанії;
- 3) забезпечення прозорого взаємозв'язку між усіма складовими бізнес-елементами та їх виконавцями (працівниками) для досягнення позитивних результатів в цілому: високий рівень конкурентності, позитивний фінансовий результат, достатній рівень прибутковості та ін.

Бізнес-сьогодення спонукає та вимагає від підприємців, керівників, управлінців та менеджменту загалом застосування комплексу важливих й ефективних дій та кроків щодо формування, застосовування, використання й реалізації позиції лідерства як надзвичайно необхідної та важливої структурної одиниці власного бізнесу. Наприклад, представлення оновленої й сучасної реклами власних продукції, товарів та послуг, що забезпечуватиме не тільки

подальший успіх компанії, але і відображатиме подальші ефективні бізнес-умови щодо її процвітання на середньо- й довгострокову перспективу.

Основою щодо мети формування позиції лідерства підприємства варто зазначити рівень його популярності загалом, який можна визначити на основі оцінки ставлення до нього, а також і рівень його сприйняття клієнтами (покупцями, споживачами), які є на даний час. Проте, потрібно врахувати наступний важливий момент, а саме те, що всі вони характеризуються досить динамічною здатністю щодо власної змінюваності бачень та потреб, що виникає під впливом великої кількості чинників: цінової політики, якості товарів і продукції, способів продаж, наявності схожих товарів у конкурентів тощо.

Отже, правильно сформована, реалізована та всесторонньо представлена позиція лідерства буде виступати не лише тією необхідною бізнес-умовою щодо забезпечення та підтримки довготривалого успіху підприємства, вона також значно посприє його процвітання незалежно від наявних факторів впливу.

Власне, загальна діяльність підприємства залежить не тільки від отримання позитивних результатів, але, як відомо, вона також значно враховує наявність позитивних думок і ставлення суспільства: споживачів, бізнес-партнерів, клієнтів, організацій та ін.

Доцільно зауважити і про те, що стратегія лідерства підприємства відображатиме та реалізовуватиме таку його обрану позицію, як сформується на основі врахування впливу наявних певних факторів, що у своїй більшості свідчитимуть про існуючі різноманітні негативні моменти: ризики, виклики, зміну принципів, зміну законодавства, недоцільність деяких внутрішніх особистих характеристик, наявність або виникнення значних слабких сторін, неспроможності конкурувати тощо.

Також, необхідно пам'ятати, що будь-яка бізнес-позиція, навіть позиція лідерства компанії повинна підлягати її всесторонньому коригуванню та постійному оновленню. Тобто, необхідно проводити певні аналітично-дослідні процедури щодо того, що буде важливим й допустим, а, що буде зайвим й

недопустимим для забезпечення та підтримки подальшого ефективного розвитку та успішного функціонування самого підприємства на майбутнє.

Бізнес-стратегію лідерства підприємства для забезпечення достатнього рівня ефективності його функціонування, варто й доцільно сформулювати на основі врахування його виокремлених найкращих внутрішньо-орієнтованих характеристиках, тобто потрібно врахувати увесь комплекс наявних фактичних та потенційних сильних сторін (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Внутрішні характеристики для формування бізнес-стратегії лідерства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка: сформовано самостійно

Отож, доцільним є зауважити такий момент, що саме позиція лідерства компанії на даний час є однією із надзвичайно важливих складових щодо формування загальної бізнес-стратегії для забезпечення її розвитку та підтримки її діяльності в цілому. Адже, саме така позиція дозволить подивитися, яким є стан підприємства на даний момент часу та як це підприємство бачить та сприймає

суспільство загалом. І, в такому контексті, менеджменту даної компанії буде значно легше зробити всі необхідні висновки та здійснити, на цій основі, всі необхідні дії щодо корегування та коректування сформованих положень, застосувавши грамотний підхід.

Власне, бізнес-стратегія лідерства компанії – це ґрунтовний та комплексний поетапний довготерміновий план-прогноз, який відображатиме певні виокремлені тактичні етапи (кроки) щодо досягнення як найкращим чином головних мети, цілей та бачень підприємства враховуючи як негативні фактори, які певним чином будуть перетворюватися на можливості, так і позитивні чинники, задача яких підсилити існуючі сильні сторони підприємства.

На рис. 3.2 представлено й перелічено основні тактичні етапи, які необхідно враховувати при формуванні бізнес-стратегії лідерства на досліджуваному підприємстві.

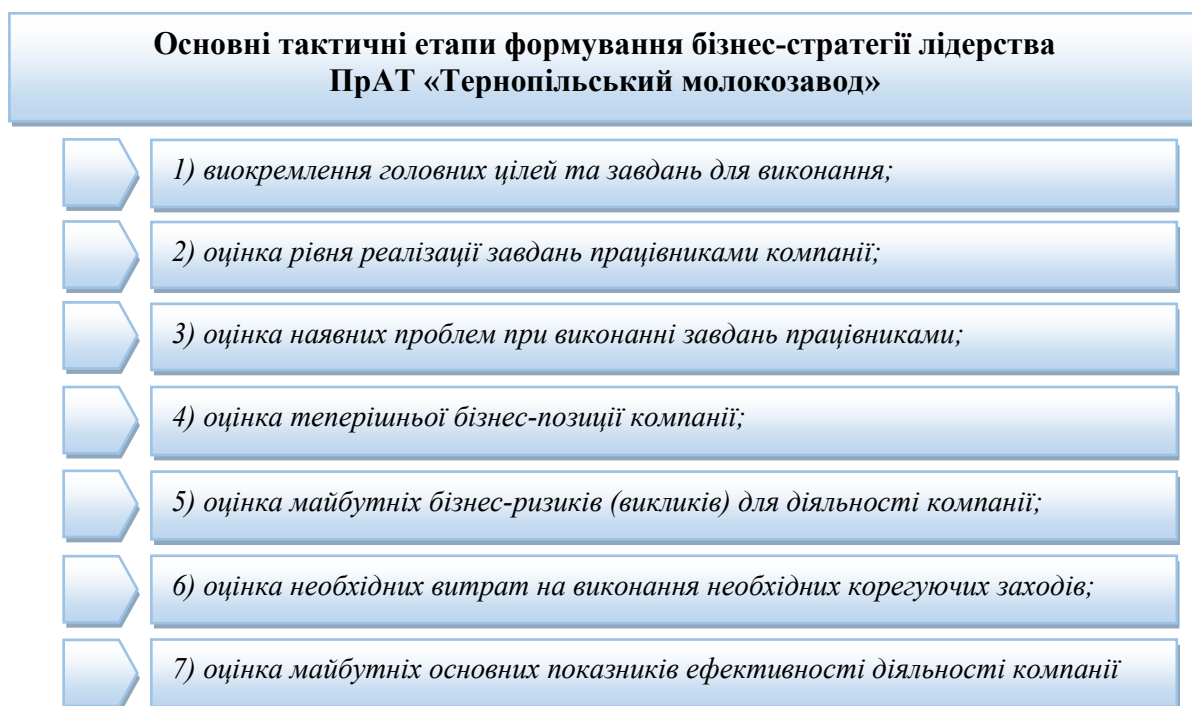


Рисунок 3.2 – Основні тактичні етапи щодо формування бізнес-стратегії лідерства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка: сформовано самостійно

Загальний процес щодо проведення оновлення бізнес-стратегії лідерства для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлено на рис. 3.3.

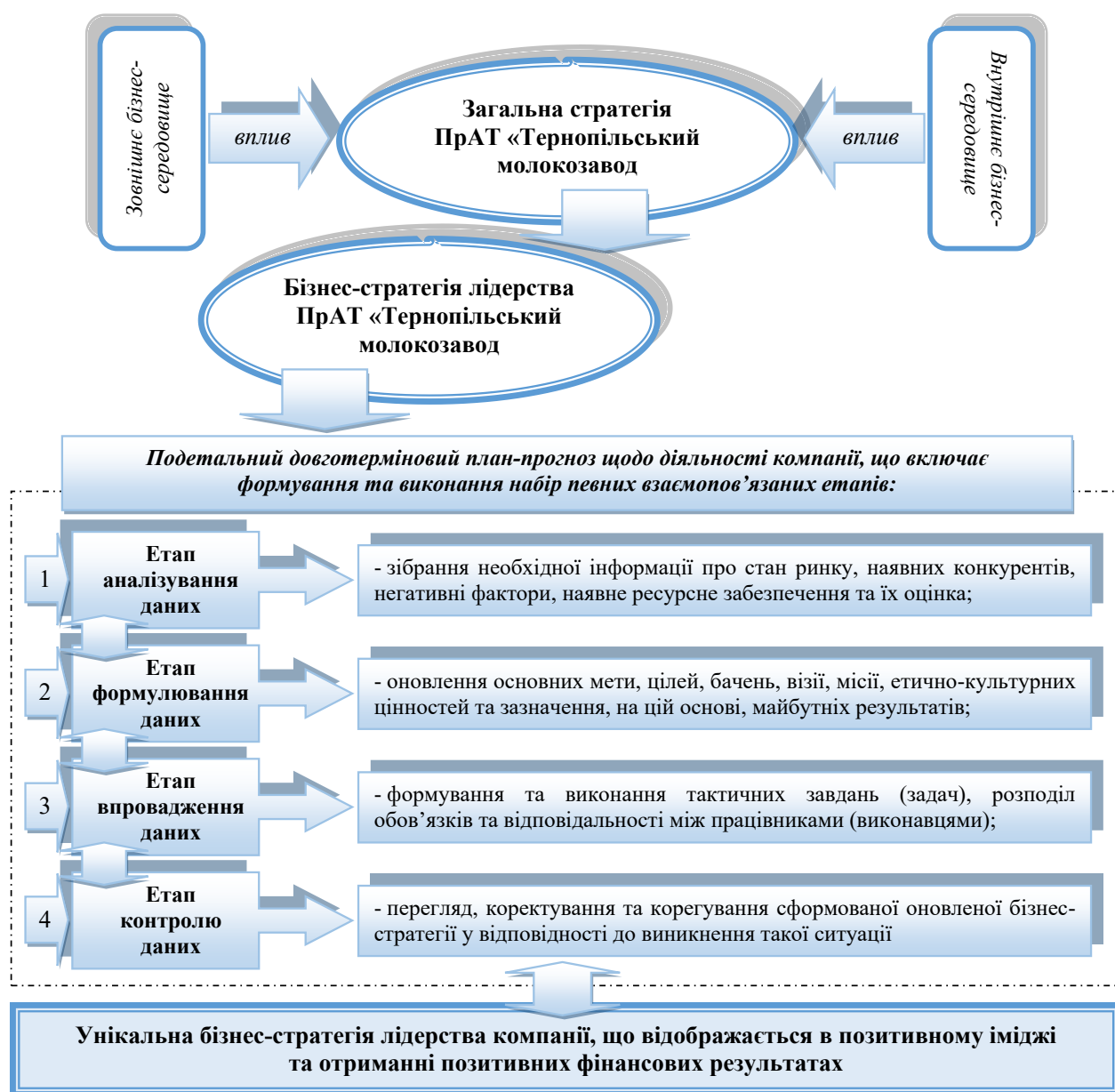


Рисунок 3.3 – Загальний процес оновлення бізнес-стратегії лідерства
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка: сформовано самостійно

Важливо зауважити, що кожен із етапів, описаних в бізнес-стратегії, характеризується виконанням певних визначених завдань (задач), покрокова реалізація яких, в підсумку, сприятиме формуванню оновленої бізнес-позиції лідерства для даної компанії, що також забезпечить ефективність її майбутньої

діяльності за наявного сучасного бізнес-середовища, що характеризується різноманітними негативними чинниками, кризовими явищами та критичними процесами.

В цілому, бізнес-стратегія лідерства виступає важливим й досить необхідним складовим елементом для загальної стратегії компанії. Оскільки, саме вона відображає собою розгорнутий чіткий покроковий план-прогноз, який задає курс – «як діяти підприємству на даний час та на перспективу», а також надає конкретні відповіді на запитання – «як найкраще реалізовувати всі елементи загальної стратегії підприємства на перспективу із врахуванням правильно розписаного наявного фінансово-економічного забезпечення на основі врахування різного роду бізнес-подій: оптимістичного, фактичного, реального та песимістичного сценаріїв розвитку бізнес-ситуацій».

Крім цього, основною метою бізнес-стратегії лідерства для компанії «Молокія» буде певна методика щодо об'єднання всього колективу професіоналів для виконання та успішної реалізації ними головного спільного завдання – забезпечити ключові напрями розвитку підприємства на перспективу за наявних умов невизначеності та кризи, які переформатовуються в унікальні можливості його діяльності.

Зрозуміло, що сучасне бізнес-середовище щодо функціонування досліджуваної компанії, а також наявність і постійне виникнення різноманітних негативних ризиків та викликів, не тільки потребують, але і вимагають формування та реалізацію чітких планових покрокових заходів та дій, які будуть спроможними убезпечувати її майбутню діяльність від негативних впливів.

Саме тому, запропонована бізнес-стратегія лідерства для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», перш за все, повинна бути певним «захисним засобом» для майбутньої його діяльності, тобто має забезпечувати та підтримувати достатній рівень ефективності та прибуткової діяльності, на основі врахування глобальної динамічності умов бізнес-середовища його функціонування в загальному.

3.2 Впровадження прогностної моделі щодо оцінки стану платоспроможності підприємства як забезпечення стадії розвитку

На даний час існує досить багато різноманітних методик, зокрема і аналітично-оціночного характеру, за допомогою яких можна визначити на якій саме стадії життєвого циклу перебуває підприємство. Таку оцінку можна проводити на основі різних параметрів щодо діяльності підприємства: організаційних, управлінських, фінансових, економічних, статистичних, соціальних, маркетингових, виробничих, трудових, технічних, технологічних тощо. Проте, кожна із цих методик матиме як свої переваги, так і свої недоліки. Крім цього, варто зауважити, що функціонування бізнесу за кризових умов є надзвичайно важким та відображає досить динамічні й спади, й зростання, які, переважно, чередуються, у відповідності до наявної ситуації та завдяки існуючим факторам впливу.

Однією із вагомих оцінок щодо визначення стадії розташування в життєвому циклі підприємства є проведення аналізу стану його платоспроможності як одного із напрямів фінансово-економічного аналізу, що відображатиме наскільки дане підприємство є забезпеченим чи не забезпеченим необхідною, як для здійснення діяльності, так і взагалі для підтримки власного рівня спроможності, кількістю фінансового забезпечення як на даний час, так і на його перспективу. Власне оцінку такого типу можна здійснювати на основі досить різноманітного спектру фінансово-економічних показників та коефіцієнтів, тому якогось єдиновизначеного чи одного стандартного підходу для такої методики не існує. І саме завдяки цьому є хороша перевага, адже, такого типу оцінку можна проводити із різних ракурсів щодо дослідження діяльності підприємства – визначити його теперішній стан, проаналізувати наявні тенденції на даний час, сформулювати висновки та запропонувати, на їх основі, ряд важливих заходів щодо можливих шляхів вдосконалення та покращення виявленої бізнес-ситуації на підприємстві. Також, потрібно пам'ятати і про те, що саме від якісно сформованого фінансово-економічного

забезпечення й залежить подальша діяльність та можливість розвитку підприємства.

В даному дослідженні для пропонованої прогностичної моделі застосовано, так званий, показник – коефіцієнт Бівера, який є комплексним фінансово-економічним показником, основна роль якого полягає в оцінці визначення існуючого та ймовірного рівня ризику щодо можливості настання банкрутства на підприємстві. Даний показник є досить важливим для його застосування в прогностичній бізнес-моделі щодо визначення стадії життєвого циклу підприємства. Адже, він відображає як можливість прибутковості підприємства – забезпечення стадії зростання, так і можливості збитковості – відображення стадії спаду. Також саме цей показник включає та висвітлює взаємозв'язок між досить важливими фінансовими компонентами щодо діяльності підприємства: фінансовим результатом (прибуток/збиток), короткостроковими та довгостроковими зобов'язаннями, амортизацією. Отже, справді, на основі оцінки результатів коефіцієнта Бівера можна отримати досить багато цікавої та досить актуальної фінансово-економічної інформації про діяльність підприємства, що дозволить виявити наявність слабких сторін та, заодно, посприє їх врахуванню та виправленню на перспективу.

Алгоритм розрахунку коефіцієнта Бівера та його основні характеристики подано й описано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Алгоритм розрахунку коефіцієнта Бівера та його характеристика

Назва показника	Формула розрахунку показника	Характеристика значення показника
Коефіцієнт Бівера	$\frac{\Phi.2, p.(2350+2515)}{\Phi.1, p.(1595+1695)}$	значення більше 0,4 – підприємство прибуткове, банкрутство не загрожує
		значення в межах 0,17-0,4 – на підприємстві наявна нормальна бізнес-ситуація
		значення менше 0,17 – на підприємстві розпочинаються негативні тенденції, що можуть призвести до втрати фінансових ресурсів та появи настання збитковості, якщо не застосовувати певні заходи та дії

Наступним кроком для даної моделі є проведення необхідних розрахунків щодо визначення реальних результатів коефіцієнта Бівера для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2024 роки його діяльності на основі реальних даних його фінансово-статистичної звітності [22-26], що відображено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок реальних значень коефіцієнта Бівера для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2024 роки його діяльності

Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт Бівера	$(48372+62098)/$ $(104670+404265)$ =0,22	$(-23208+69180)/$ $(37195+572611)$ =0,10	$(181710+72769)/$ $(149218+499631)$ =0,40	$(113192+81725)/$ $(259064+570614)$ =0,23	$(-61911+96981)/$ $(127035+1137340)$ =0,03

Дальше проводяться розрахунки щодо визначення прогнозованих результатів коефіцієнта Бівера для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на 2025-2027 роки його майбутньої діяльності на основі наступних умовних даних. Так, прогнозується, що майбутній фінансовий результат зростатиме на 35 % щорічно від кожної попередньої його суми, а результати довгострокових та короткострокових зобов'язань скорочуватимуться на 25 % щорічно також від кожної попередньої їх суми (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок прогнозованих значень коефіцієнта Бівера для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на 2025-2027 роки його майбутньої діяльності

Назва показника	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Коефіцієнт Бівера	$(-40294,2+96981)/$ $(95276,3+853005)$ =0,06	$(-26191,2+96981)/$ $(71457,2+639753,8)$ =0,10	$(-17024,3+96981)/$ $(53592,9+479815,3)$ =0,15

Отримані реальні та прогнозовані результати коефіцієнта Бівера щодо оцінки рівня платоспроможності досліджуваного ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відображено візуально для кращого розуміння фінансової бізнес-ситуації, а також бачення та порівняння на рис. 3.4.

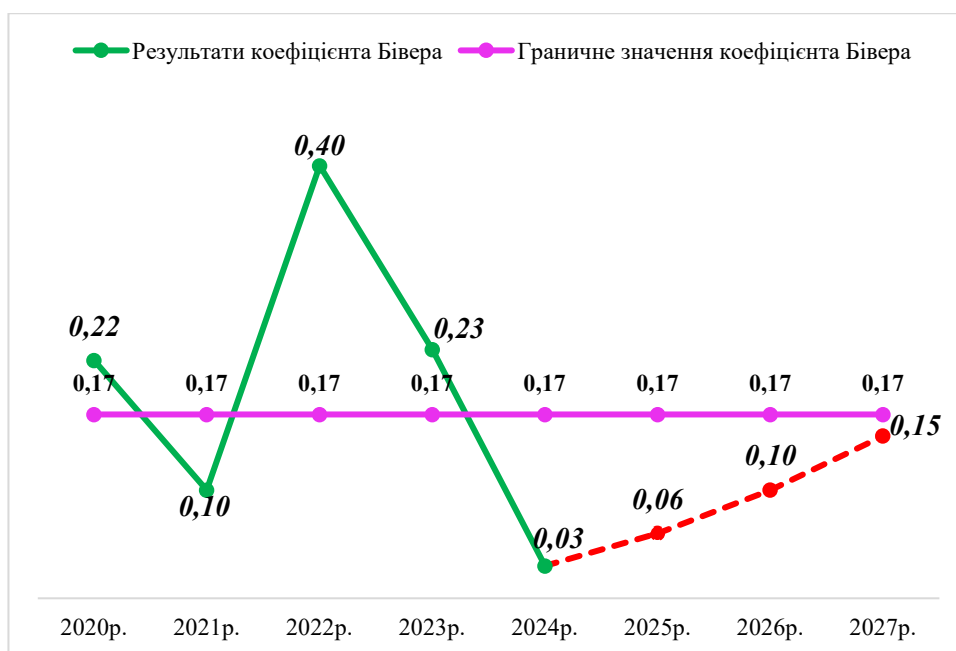


Рисунок 3.4 – Реальні та прогнозовані результати коефіцієнта Бівера як оцінка рівня платоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка: сформовано на основі даних табл. 3.2, табл. 3.3

Представлені результати коефіцієнта Бівера свідчать про такі наступні тенденції, а саме:

1) отримані реальні значення фінансового показника за 2020-2024 роки відображають різну динаміку, що пояснюється існуванням кризових явищ, в яких працювало дане підприємство (пандемія, війна), негативні тенденції проглядаються в 2021 р. (0,10) та в 2024 р. (0,03), відповідно, позитивні тенденції помітно в 2022 р. (0,40) та в 2023 р. (0,23), що також можна пояснити успішною реалізацією елементів адаптивної стратегії в діяльності досліджуваного підприємства;

2) отримані прогнозовані значення фінансового показника на 2025-2027 роки відображають негативну тенденцію, проте із поєднанням динаміки їх росту: 2025 р. – 0,06; 2026 р. – 0,10; 2027 р. – 0,15, відповідно, що пояснюється наявністю значних кризових умов та негативних чинників, які є притаманними для глобального кризового явища (війни), проте, наявність того, що прогнозовані значення зростають відображає ведення ефективної бізнес-політики, застосування певних заходів щодо вирівнювання даної бізнес-ситуації та

акцентування менеджменту даного підприємства на його підтримку та розвиток, не дивлячись на існуюче кризове бізнес-середовище його функціонування.

Отже, в загальному можна зауважити, що відображені тенденції щодо реальних та прогнозованих результатів коефіцієнта Бівера для досліджуваного ПрАТ «Тернопільський молокозавод» варто вважати нормальною бізнес-ситуацією із можливістю збереження власного рівня платоспроможності. Адже, дане підприємство працює та застосовує в своїй діяльності стратегію розвитку, проте, існування та вплив кризових явищ відображають як різкі спади, так і різкі зростання, що якраз і вказує на застосування адаптивної політики за таких бізнес-умов.

3.3 Удосконалення фінансової стійкості підприємства як умови забезпечення розвитку за нестабільного бізнес-середовища

За наявності кризових умов щодо діяльності підприємства, одним із важливих кроків його бізнес-політики та стратегічної направленості є підтримка та збереження достатнього рівня своєї фінансової стійкості, передусім, це стосується тих підприємств, які прагнуть розвиватися, не зважаючи на існуючу нестабільність й кризу загалом.

Зрозуміло, що розвиток потребує багато зусиль, проте, за наявності загального кризового бізнес-середовища, даний шлях є ще більш ускладненим, але все ж можливим.

Важливим етапом роботи, в цій сфері, є здійснення постійної оцінки щодо стану власного фінансового забезпечення, що необхідна для розуміння, й на цій основі, проведення координаційних дій між наявними фінансовими ресурсами. Такий аналіз сприятиме отриманню більш чіткого розуміння про те, що відбувається із фінансовим забезпеченням на підприємстві: на що потрібно звернути увагу, що є слабкою ланкою, де можна знайти переваги для покращення своєї діяльності тощо.

Оскільки, одним із основних індикаторів як успішної діяльності, так і загального відображення щодо умов функціонування підприємства є його

фінансовий результат – прибуток. То в даному дослідженні варто проаналізувати рівень фінансової стійкості даного ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі оцінки показника Cash-Flow як методу виявлення щодо наявності власного фінансового забезпечення.

Алгоритм розрахунку показника Cash-Flow та його основні характеристики подано й описано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Алгоритм розрахунку показника Cash-Flow та його характеристика

Назва показника	Формула розрахунку показника	Характеристика значення показника
Показник Cash-Flow	$\frac{\Phi.2, \text{р.}(2350-2515)}{\Phi.1, \text{р.}(1595+1695-1165)}$	позитивна динаміка значень – здатність підприємства до генерації фінансових ресурсів
		значення більше 1 – здатність підприємства покривати інвестиції власними фінансовими ресурсами
		значення більше 0 – на підприємстві розпочинаються критична бізнес-ситуація, проте, ще у межах норми
		значення менше 0 – на підприємстві розпочинаються негативні тенденції, що відображають нестачу власних фінансових ресурсів

На наступному етапі визначення оцінки щодо змін стану фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» проводяться всі необхідні розрахунки для визначення реальних та прогнозованих результатів показника Cash-Flow в проміжку від 2020 р. і до 2027 р.

Розрахунки щодо визначення реальних та прогнозованих результатів показника Cash-Flow для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» для 2020-2027 років його діяльності проводяться на основі як реальних (фінансово-статистична звітність), так і умовно-прийнятих даних (прогноз). За основу береться прогноз п. 3.2, де прогнозується, що майбутній фінансовий результат збільшуватиметься щорічно на 35 % від кожного попереднього його значення, а результати

довгострокових та короткострокових зобов'язань зменшуватимуться щорічно на 25 % від кожного попереднього його значення (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Розрахунок реальних та прогнозованих значень показника Cash-Flow для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2027 роки його теперішньої та майбутньої діяльності

Назва показника	Показник Cash-Flow	
Період	Значення показника	Характеристика отриманого значення
2020 р.	$(48372-62098)/$ $(104670+404265-10156)$ $=-0,03$	значення -0,03 менше 0 – наявні негативні тенденції щодо власних фінансових ресурсів
2021 р.	$(-23208-69180)/$ $(37195+572611-11445)$ $=-0,15$	значення -0,15 менше 0 – наявні негативні тенденції щодо власних фінансових ресурсів
2022 р.	$(181710-72769)/$ $(149218+499631-43071)$ $=0,18$	значення 0,18 більше 0 – на підприємстві наявна критична бізнес-ситуація, проте, в межах норми щодо стану власних фінансових ресурсів
2023 р.	$(113192-81725)/$ $(259064+570614-26797)$ $=0,04$	значення 0,04 більше 0 – на підприємстві наявна критична бізнес-ситуація, проте, в межах норми щодо стану власних фінансових ресурсів
2024 р.	$(-61911-96981)/$ $(127035+1137340-12955)$ $=-0,13$	значення -0,13 менше 0 – наявні негативні тенденції щодо власних фінансових ресурсів
2025 р.	$(-40294,2-96981)/$ $(95276,3+853005-12955)$ $=-0,15$	значення -0,15 менше 0 – наявні негативні тенденції щодо власних фінансових ресурсів
2026 р.	$(-26191,2-96981)/$ $(71457,2+639753,8-12955)$ $=-0,18$	значення -0,18 менше 0 – наявні негативні тенденції щодо власних фінансових ресурсів
2027 р.	$(-17024,3-96981)/$ $(53592,9+479815,3-12955)$ $=-0,22$	значення -0,22 менше 0 – наявні негативні тенденції щодо власних фінансових ресурсів

Для кращого бачення отриманої фінансово-економічної бізнес-ситуації на основі здійсненої оцінки фінансової стійкості із врахуванням динаміки результатів показника Cash-Flow для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2027 роки діяльності, а також для розуміння того, що відбувається на досліджуваному підприємстві, представлено рис. 3.5.

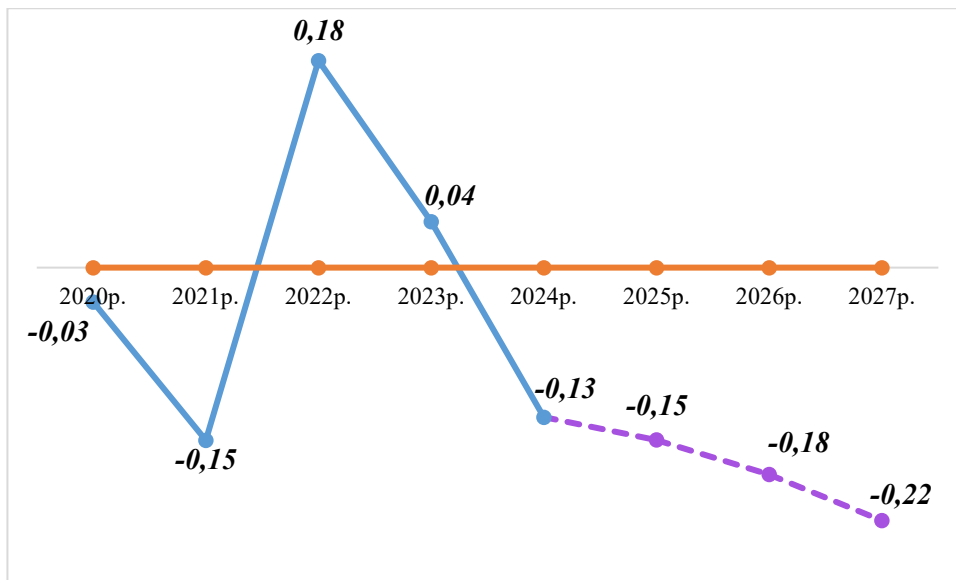


Рисунок 3.5 – Реальні та прогнозовані результати показника Cash-Flow як оцінка стану фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка: сформовано на основі даних табл. 3.5

Представлені результати показника Cash-Flow свідчать про такі наступні тенденції, а саме:

1) отримані реальні значення фінансового показника за 2020-2024 роки вказують на його змінну динаміку, що пояснюється існуванням глобальних кризових явищ (пандемія, війна), за яких працював бізнес, негативні тенденції проглядаються в 2020 р. (-0,03) та в 2021 р. (-0,015), відповідно, позитивні тенденції помітні в 2022 р. (0,18) та в 2023 р. (0,04), що можна трактувати як застосування певних механізмів допомоги та підтримки бізнесу на основі призупинення оподаткування (2022 р.) та іншою фінансовою допомогою, що мала місце в цей період;

2) отримані прогнозовані значення фінансового показника на 2025-2027 роки відображають лише негативну тенденцію: 2025 р. – -0,15; 2026 р. – -0,18; 2027 р. – -0,22, відповідно, що пояснюється, по перше, наявним станом збитковості підприємства та існуванням значних кризових бізнес-умов, які тільки посилюються.

Проте, в загальному варто зауважити й те, що вказані негативні прогнозовані тенденції щодо отриманих результатів показника Cash-Flow для

досліджуваного ПрАТ «Тернопільський молокозавод» не варто вважати вже геть критичними. Адже, бізнес сьогодення працює в край важких умовах, тому така ситуація є допустимою за даного часу. Фінансовий менеджмент цього підприємства зосереджений на тому, щоб першочергово забезпечувалося покриття власних боргів та зобов'язань, тому інколи така ситуація може відображатися як отримання, збитковості в підсумку діяльності. Тому, оцінка рівня фінансової стабільності підприємства надає змогу побачити такі моменти та сприяє швидшому зосередженню на причині й успішному її вирішенні.

Висновки до розділу 3

Втримання позиції лідера надає змогу підприємству заявляти про власний рівень популярності та впізнаваності. Всесторонньо представлена позиція лідерства буде виступати не лише необхідною бізнес-умовою щодо забезпечення та підтримки довготривалого успіху підприємства, а також посприяє його процвітанню незалежно від наявних негативних факторів.

Дослідження коефіцієнта Бівера як основи пропонованої прогностної моделі відображається у визначенні існуючого та ймовірного рівня ризику щодо можливості настання банкрутства на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а також вказує як на можливість його прибутковості – забезпечення стадії зростання, так і на можливість його збитковості – відображення стадії спаду.

На основі оцінки результатів коефіцієнта Бівера отримується вичерпна інформація про наявність слабких сторін й загроз на досліджуваному підприємстві, що сприяє їх коректуванню та виправленню на перспективу.

Проаналізований рівень фінансової стійкості даного ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі оцінки результатів показника Cash-Flow як методу виявлення щодо наявності власного фінансового забезпечення показує його загальну фінансову спроможність й ресурсну забезпеченість саме за тих бізнес-умов, які наявні на даний момент часу.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Організація охорони праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах воєнного стану

Основна мета щодо здійснення організації та управління охороною праці на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [14], передусім, полягає в забезпеченні достатнього рівня безпеки, збереження здоров'я та працездатності всіх працівників під час їхньої трудової діяльності.

Серед комплексу найважливіших завдань щодо системи управління охороною праці (СОУП) ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [14] є такі як:

- 1) організація та координація роботи в галузі охорони праці;
- 2) планування роботи й прогнозування виробничого ризику (ступеня небезпеки);
- 3) технологічне забезпечення;
- 4) технічне забезпечення;
- 5) матеріально-технічне забезпечення;
- 6) нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці, соціальне забезпечення;
- 7) правове забезпечення;
- 8) контроль за станом охорони праці.

Для уникнення та мінімізації наслідків небезпек під час воєнного стану та забезпечення конституційних прав працівників на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [14] забезпечується виконання необхідних профілактичних заходів, а саме:

- 1) проведення інструктажів для працівників щодо заходів безпеки під час повітряної тривоги;
- 2) забезпечення дієвого контролю за неухильним виконанням працівниками заходів, передбачених у разі отримання сигналу «Повітряна тривога»;

3) проведення навчання щодо надання першої домедичної допомоги потерпілим внаслідок ведення бойових дій.

Також, для уникнення чи мінімізації наслідків небезпек під час воєнного стану на даному підприємстві використовуються всі необхідні методичні рекомендації щодо забезпечення основних вимог безпеки, алгоритми виконання робіт під час діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану, які розробила для роботодавців та працівників Державна служба України з питань праці [3], зокрема:

1) методичні рекомендації щодо безпечного виконання робіт у замкнутому просторі;

2) рекомендації роботодавцям та працівникам про дії, у разі виявлення підозрілих предметів або під час обстрілів;

3) навчання з охорони праці та допуск до самостійної роботи – зрозумілий алгоритм дій.

В загальному, система охорони праці на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія») ґрунтується на дотриманні та виконанні норм загальнодержавного законодавства України (Закон «Про охорону праці», КЗпП), передбачає створення системи управління охороною праці (СУОП), включає положення про службу охорони праці та проведення навчання, та має на меті забезпечення безпечних умов праці для збереження життя, здоров'я й працездатності працівників під час виробничої діяльності.

До основних складових щодо виконання всіх необхідних заходів та кроків охорони праці на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відносяться:

1. Законодавча база: дотримання вимог Закону України «Про охорону праці» [1] та інших нормативно-правових актів.

2. Внутрішньо-розпорядчі документи: розробка й впровадження положень про СУОП; положення про службу охорони праці, порядок навчання та перевірки знань.

3. Система управління охороною праці (СУОП): впровадження комплексу заходів, спрямованих на запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням, забезпечення належних санітарно-гігієнічних умов.

4. Обов'язки й відповідальність роботодавця: забезпечення безпечних умов праці, проведення інструктажів, забезпечення працівників засобами індивідуального захисту тощо.

5. Права й відповідальність працівників: право на безпечні умови праці, відшкодування шкоди у разі нещасного випадку.

4.2 Дослідження стійкості роботи підприємства в умовах НС воєнного часу

Ефективність економіки держави залежить від того, наскільки окремі галузі господарства здатні стійко працювати не тільки в звичайних умовах, а й в умовах НС мирного та воєнного часу. Значні руйнування, пожежі та втрати серед населення, викликані наслідками надзвичайних ситуацій, можуть стати причиною різкого скорочення випуску промислової та сільськогосподарської продукції, а, отже, й зниження економічного потенціалу держави.

Виникає необхідність завчасного прийняття заходів щодо забезпечення стійкої роботи промислових об'єктів на випадок виникнення НС. Вивчення можливих НС, характерних для даної місцевості та даного виробництва, дозволяє диференційовано і найбільш спрямовано підходити до розробки та здійснення заходів, які можуть запобігти або пом'якшити наслідки аварій, катастроф та стихійного лиха.

Під стійкістю роботи об'єкта господарювання розуміють його здатність в умовах НС випускати продукцію в запланованому об'ємі та номенклатурі, а при отриманні слабких і середніх руйнувань, при пожежах, повенях, забрудненні (зараженні) місцевості, а також, при порушенні зв'язків по кооперації та постачанню відновлювати виробництво в мінімальні терміни.

На стійкість роботи об'єкта господарювання впливають такі фактори як:

- захищеність робітників та службовців від уражаючих факторів НС;

- здатність інженерно-технічного комплексу об'єкта (будівель, споруд, обладнання та комунально-енергетичних систем) протистояти руйнуючій дії уражаючих факторів аварій, катастроф, стихійного лиха та сучасної зброї;
- надійність постачання об'єкта електроенергією, водою, паливом, комплектуючими та сировиною;
- готовність об'єкта до проведення аварійно-рятувальних та відбудовних робіт;
- надійність та безперебійність управління виробництвом та здійсненням заходів ЦЗ в НС [18, с. 79-80; 19].

В загальному, весь необхідний комплекс заходів щодо підготовки господарств до стійкої роботи в умовах воєнного стану в країні розробляється в повному обсязі заходів згідно із пропонованим державою спеціальним додатком «план-графік нарощування заходів підвищення стійкості роботи об'єкта у воєнний час» тощо.

Висновки до розділу 4

В розділі 4 «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях» розглянуто питання особливостей організації служби охорони праці на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах воєнного стану, де зазначено, що система охорони праці на даному підприємстві ґрунтується на дотриманні та виконанні норм загальнодержавного законодавства України, передбачає створення системи управління охороною праці, включає положення про службу охорони праці та проведення навчання тощо.

Також розглянуто питання щодо дослідження стійкості роботи підприємства в умовах НС воєнного часу, в якому описано особливості щодо здатності підприємства продовжувати виконання своїх прямих функцій під час війни та швидко відновлюватися після пошкоджень, що включає оцінку операційної (виробничої), фінансової та організаційної адаптивності до нових реалій, ризиків, перебоїв поставок, безпеки персоналу, фінансово-економічної незалежності та планування безперервності бізнесу.

ВИСНОВКИ

В даному дослідженні всесторонньо обґрунтовано актуальну тему сьогодення, суть якої полягає в представленні основних напрямів щодо вдосконалення життєвого циклу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що функціонує в сучасному бізнес-середовищі. Вивчення та аналіз циклічності щодо діяльності підприємства, – життєвого циклу, забезпечуватиме успішну реалізацію прогнозованих сценарії для збереження й розширення його майбутньої діяльності.

Отримані теоретично-практичні та аналітично-проектні результати проведеного дослідження відображають наступні висновки й пропозиції:

1. Визначено, що діяльність підприємства відображає певну циклічність, яка проглядається через оцінку етапів його функціонування – від створення до занепаду, що й формує поняття «життєвий цикл» – певної послідовності життєвих стадії (фаз), які наявні від стадії започаткування та до стадії занепаду та на проміжку яких відбуваються різного роду динамічні й трансформаційні зміни в його діяльності.

2. Досліджено, що історія ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розпочалася в 1956 р., й відразу відобразила його лідерські позиції. Аналізуючи діяльність, варто зазначити, що його загальна стратегія орієнтувалася на досягнення й забезпечення лідерства. Початок сучасної діяльності молокозаводу розпочинається із 15.08.2000 р.: відбулося переформатування на основі державної реєстрації в «Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» разом із поєднанням фірмової назви: «Компанія «Молокія».

3. Проаналізовано, що на основі отриманої динаміки результатів рівня прибутковості, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перебуває на стадії «зростання» щодо свого життєвого циклу, проте, проглядають й певні моменти наявності стадії «спаду»: адже, фінансовий результат за 2022 р. складав 181710 тис. грн., а за 2024 р. уже є наявний збиток на суму -61991 тис. грн.

4. Визначено, що отримана бізнес-ситуація щодо діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі його стану ліквідності й платоспроможності свідчить про те, що воно також знаходиться на стадії «зростання»: не дивлячись на досить критичні умови діяльності, намагається дотримуватися певних стратегічно орієнтованих кроків щодо свого розвитку за даних негативних викликів, успішно перетворюючи їх на власні конкурентні можливості.

5. Оновлено бізнес-стратегію лідерства щодо забезпечення власного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за наявності кризових умов його діяльності, яка є ґрунтовним та комплексним поетапним довготерміновим план-прогнозом, який відображатиме певні виокремлені тактичні етапи щодо досягнення найкращим чином головних мети, цілей та бачень, враховуючи негативні фактори, як такі, що будуть перетворюватися на можливості, та позитивні чинники, що підсилюватимуть існуючі сильні сторони.

6. Впроваджено прогнозну модель щодо оцінки стану платоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як забезпечення стадії його розвитку, яка відображає тенденції щодо реальних та прогнозованих результатів коефіцієнта Бівера. Отриману фінансову інформацію на цій основі доцільно вважати нормальною бізнес-ситуацією із можливістю збереження власного рівня платоспроможності, оскільки, дане підприємство працює та застосовує в своїй діяльності стратегію розвитку та адаптивний механізм.

7. Удосконалено стан фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як умови забезпечення його розвитку за нестабільного бізнес-середовища на основі отриманих результатів показника Cash-Flow, що вказує на наявність негативних прогнозованих тенденцій щодо досліджуваного підприємства, проте, дану ситуацію не варто вважати критичною, адже, бізнес сьогодення працює в край важких умовах, тому такий стан є допустимим за даного часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про охорону праці» № 2694-XII від 14.10.1992 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
2. Кодекс цивільного захисту України № 5403-VI від 02.10.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>.
3. Державна служба України з питань праці: офіційний сайт. URL: <https://dsp.gov.ua/>.
4. Карпенко А.В., Пожуєв Д.О. Життєвий цикл підприємства як фактор інвестиційної привабливості в умовах економічної турбулентності. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 3 (81). С. 91-100. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-91-100](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-91-100).
5. Корнійчук В., Химич І. Життєвий цикл підприємства: суть та особливості. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (Тернопіль, 25 листопада 2024). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 53-54.
6. Корнійчук В., Химич І. Життєвий цикл проекту як основа його реалізації. Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (Тернопіль, 17 листопада 2025). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2025. С. 47-49.
7. Корнійчук В., Химич І. Особливості діяльності молочної галузі в умовах кризи. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (Тернопіль, 20 травня 2025). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2025. С. 8-10.
8. Кузнецова І.О., Сокурєнко І.А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень.

Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. № 1 (69). С. 179-188. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.179-188](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.179-188).

9. Мошек Г.Є., Федоренко В.Л., Соломко А.С. Менеджмент організації. Теорія та практика: Навчальний посібник. К.: Видавництво Ліра-К, 2020. 420 с.

10. Назарчук Т., Тюріна Н., Буценко С., Гурницький О. Управління ризиками на різних етапах життєвого циклу організації. *Development service industry management*. 2024. № 4. С. 214-221. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(34\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(34)).

11. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2024. 492 с.

12. Оленченко Д.В. Циклічний розвиток підприємства: факторна природа, фазова динаміка та стратегічна адаптація. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 320-330. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-320-330>.

13. Положення про наглядову раду ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: https://pjsc.molokija.com/ua/news/?type=other_information.

14. ПрАТ «Тернопільський молокозавод»: офіційний сайт. URL: <https://molokija.com>.

15. Приймак С.В. Фінансовий аналіз. Практикум: Навчальний посібник. Львів, 2021. 264 с.

16. Прохорова Є., Оголь Є., Нагорний А. Підходи до управління тривалістю стадій життєвого циклу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-85>.

17. Статут ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: https://pjsc.molokija.com/ua/news/?type=other_information.

18. Стручок В.С. «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека»: Навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2022. 150 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>.

19. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та

заочної (дистанційної) форм навчання / В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.

20. Тюріна Н.М., Назарчук Т.В., Карвацка Н.С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 167-174. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-280-2-31.

21. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с.

22. Фінансово-статистична звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020 рік. URL: https://pjsc.molokija.com/ua/news/?type=regular_information.

23. Фінансово-статистична звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021 рік. URL: https://pjsc.molokija.com/ua/news/?type=regular_information.

24. Фінансово-статистична звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022 рік. URL: https://pjsc.molokija.com/ua/news/?type=regular_information.

25. Фінансово-статистична звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023 рік. URL: https://pjsc.molokija.com/ua/news/?type=regular_information.

26. Фінансово-статистична звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2024 рік. URL: https://pjsc.molokija.com/ua/news/?type=regular_information.

27. Химич І., Панухник О., Черній І. Фінансова безпека бізнесу – індикатор фінансового менеджменту в умовах кризи. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 5 (90). С. 122-133. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.122.

28. Химич І., Різник Н. Фінансово-економічний аналіз підприємств: основа прогнозування позитивних результатів в умовах кризи. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. № 3 (1). С. 62-71. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240301.06>.

29. Химич І., Чура С. Фінансово-економічна діагностика як метод оцінки бізнесу. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології» (Київ, 5-6 березня 2024). К.: НАУ, 2024. С. 425-427.

30. Химич І.Г. Особливості трансформації національного бізнесу. Маркетинг, реклама та PR: новітні технології для бізнесу. Київ: ВСП «КТЕФК ДТЕУ», 2022. С. 45.
31. Химич І.Г. Фінансово-економічна оцінка бізнесу: масштабування та проєктний менеджмент. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.54%20>.
32. Химич І.Г. Фінансово-економічна оцінка інноваційної діяльності в Україні в умовах війни. Modern science: challenges of today: Collective monograph. Bratislava, Slovakia, 2023. С. 150-181.
33. Химич І.Г., Тимошик Н.С. Бізнес-аналіз: стратегія діяльності в умовах війни. II Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції в бізнесі та менеджменті: теорія і практика». Одеса: ОНМУ, 2022. С. 86-89.
34. Химич І.Г., Тимошик Н.С. Бізнес-проєкти: основа забезпечення розвитку України. Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 20 жовтня 2023). Київ: Інтерсервіс, 2023. С. 241-242.
35. Химич І.Г., Якимук П.В. Підтримка бізнесу – забезпечення стійкості економіки держави. Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0: матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка (Тернопіль, 11 жовтня 2024). Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2024. С. 109-110.
36. Хмурова В., Березницька В. Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу. *Молодий вчений*. 2023. № 9 (121). С. 43-46. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-9>.

ДОДАТКИ