

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

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

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

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

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент» \_\_\_\_\_

на тему: «Актуалізація стратегічної гнучкості підприємства в сучасних умовах»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Данілова Злата Сергіївна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник к.е.н., доц Репіч Тетяна Анатоліївна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувачка \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» серпня 2024 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Данілової Злати Сергіївни

1. Тема роботи «Актуалізація стратегічної гнучкості підприємства в сучасних умовах»

керівник роботи Репіч Т.А., к.е.н., доцент

затвержені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 669-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «БЮРО ВИН».

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади дослідження стратегічної гнучкості підприємства.

Розділ 2. Аналіз діяльності ТОВ «БЮРО ВИН» та дослідження стратегічної гнучкості підприємства у сучасних умовах.

Розділ 3. Шляхи підвищення стратегічної гнучкості ТОВ «БЮРО ВИН».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 8 рисунках та 19 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

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

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.10.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	08.10.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	01.11.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	18.11.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.12.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	23.12.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

**Здобувачка**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Злата ДАНІЛОВА**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Тетяна РЕПІЧ**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади стратегічного управління на підприємстві. Описано методичні підходи до управління стратегічною діяльністю підприємства.

Проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства та охарактеризовано особливості управління у ТОВ «БЮРО ВИН».

На основі проведеного дослідження було розроблено пропозиції щодо впровадження інтерактивного відеоекрана зі штучним інтелектом у діяльність ТОВ «БЮРО ВИН». Вибір такого проєкту був оснований на активному впровадженні в світі програм з ШІ, що позитивно впливає на полегшення для працівників та популярності самої компанії.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складена на 83 сторінках (без урахування додатків), містить 19 таблиці, 8 рисунків.

*Ключові слова:* стратегічна гнучкість, аналіз, підприємство, алкоголь, управління, інновація.

## ANNOTATION

The qualification work considers and summarises the existing theoretical and methodological foundations of strategic management at an enterprise. Methodical approaches to managing the strategic activities of an enterprise are described.

An analysis of the financial and economic activities of the enterprise is carried out and the peculiarities of management in LLC 'BUREAU VIN' are characterised.

Based on the study, proposals were developed for the introduction of an interactive video screen with artificial intelligence into the activities of BUREAU VIN LLC. The choice of such a project was based on the active implementation of AI applications in the world, which positively affects the relief for employees and the popularity of the company itself.

The calculations show that the proposed project is profitable and can be implemented at the enterprise in the future.

The qualification work consists of 83 pages (excluding appendices), contains 19 tables and 8 figures.

Keywords: strategic flexibility, analysis, enterprise, alcohol, management, innovation.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Поняття стратегічної гнучкості: визначення та значення .....	11
1.2 Теоретичні основи стратегії гнучкості у контексті сучасних бізнес- моделей.....	22
1.3 Методичні підходи до оцінки стратегічної гнучкості підприємств .....	28
Висновки до I розділу .....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БЮРО ВИН» ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	38
2.1 Загальна характеристика аналізу ринку вина .....	38
2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «БЮРО ВИН» .....	45
2.3. Оцінка ефективності реалізації стратегій гнучкості на підприємстві: вплив економічних, соціальних та технологічних змін .....	66
Висновок до розділу 2 .....	67
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ТОВ «БЮРО ВИН».....	69
3.1. Програма діяльності підприємства щодо введення шляхів-підвищення стратегічної гнучкості .....	69
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження інтерактивного відеоекрана зі штучним інтелектом на підприємстві та його вплив на основні показники діяльності підприємства .....	73
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програм та впровадження обґрунтованого заходу .....	80
Висновок до розділу 3 .....	85
ВИСНОВОК.....	88

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	95

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У сучасних умовах швидких змін бізнес-середовища та високої конкуренції стратегічна гнучкість стає важливим фактором забезпечення стійкого розвитку підприємств. Постійне зростання рівня невизначеності на ринку, вплив глобалізаційних процесів, стрімкий розвиток технологій та нестабільна економічна ситуація змушують підприємства оперативно адаптувати свої бізнес-моделі, щоб зберегти конкурентоспроможність.

Особливо актуальним питання стратегічної гнучкості є для українських компаній, які працюють в умовах економічної та геополітичної нестабільності. Підприємства мають знаходити ефективні шляхи оптимізації управлінських процесів, вдосконалювати механізми прийняття рішень та використовувати інноваційні технології для швидкого реагування на ринкові зміни.

Актуальність дослідження також обумовлена тим, що стратегічна гнучкість дозволяє підприємствам не лише мінімізувати ризики, але й використовувати нові можливості для розвитку, підвищення ефективності бізнес-процесів та створення стійких конкурентних переваг.

Важливий внесок у дослідження стратегічної гнучкості зробили такі науковці, як Т.М. Халімон, О.В. Чумак, М.В. Левіна, Б.М. Олексієнко, Р.В. Шуляр, О.В. Шатілова та інші.

*Метою роботи* є аналіз стратегічної гнучкості підприємства та розробка рекомендацій щодо її підвищення з урахуванням сучасних ринкових тенденцій. У роботі розглядаються ключові фактори, що впливають на гнучкість підприємства, а також методи її оцінювання та вдосконалення.

Виходячи з поставленої мети, у роботі сформульовано і вирішено наступні завдання:

– розглянуто сутність поняття стратегічної гнучкості та її значення для підприємств;

- узагальнено теоретичні основи стратегічної гнучкості у контексті сучасних бізнес-моделей;
- досліджено методичні підходи до оцінки стратегічної гнучкості підприємств;
- надано загальну характеристику діяльності ТОВ «БЮРО ВИН» та аналіз ринку;
- проведено оцінку ефективності реалізації стратегій гнучкості на підприємстві, враховуючи економічні, соціальні та технологічні аспекти;
- окреслено напрями вдосконалення стратегічної гнучкості підприємства та розроблено рекомендації щодо її підвищення;
- обґрунтовано доцільність впровадження інтерактивного відеоекрана зі штучним інтелектом та його вплив на діяльність компанії;
- визначено управлінсько-організаційні аспекти реалізації запропонованих заходів.

*Об'єкт дослідження* – процес управління стратегічною гнучкістю підприємства ТОВ «БЮРО ВИН».

*Предметом дослідження* є методи, механізми та підходи до підвищення стратегічної гнучкості підприємства на основі сучасних управлінських практик та технологічних інновацій..

*Методи дослідження.* Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема системний аналіз для вивчення стратегічної гнучкості підприємства як сукупності взаємопов'язаних елементів; моделювання для побудови моделі оцінювання гнучкості підприємства та його готовності до змін; монографічний метод для дослідження наукових підходів до управління стратегічною гнучкістю; метод експертних оцінок для аналізу факторів впливу на стратегічну гнучкість шляхом опитування фахівців; економічна та фінансова діагностика для оцінки рівня фінансової стійкості підприємства та його здатності до адаптації в умовах змінного бізнес-середовища.

*Інформаційною базою проведеного дослідження* слугували розробки та публікації наукових досягнень вітчизняних та зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти, довідково-інформаційні видання та матеріали доповідей науково-практичних конференцій, дані статистичної звітності ТОВ «БЮРО ВИН», аналітична інформація, джерела мережі Інтернет, а також інша методична, навчальна та періодична література за темою дослідження.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 83 сторінок основного тексту, а також 19 таблиці і 8 рисунків, список використаних джерел з 50 найменування і 2 додатків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Поняття стратегічної гнучкості: визначення та значення**

Сьогодні успіх підприємства прямо пропорційно залежить від його спроможності трансформувати свою бізнесову модель ще до того, як це змусять його зробити обставини. Успіх залежить не від інерції, а від гнучкості – здатності до динамічної зміни основних моделей та стратегій бізнесу у відповідності до змін оточення. Гнучкість розглядається не як вміння виходити з вже існуючої кризи, а як постійна готовність до стратегічного передбачення та пристосування до глибоких, малопомітних змін, які можуть в решті-решт становити загрозу для існування основного бізнесу підприємства і, на думку багатьох фахівців, відіграє все більшу роль у визначенні конкурентних переваг [13].

Отже, об'єктивно необхідною передумовою та водночас природним засобом пристосування підприємства до мінливого та складного ринкового середовища є його гнучкість. Першочерговою причиною необхідності гнучкості підприємства є досягнення його конкурентоспроможності як цілісності конкурентних переваг, що будуть визначати його здатність приймати безпосередню участь в конкурентній боротьбі на ринку в певному виді господарської діяльності.

У зв'язку з цим постає потреба визначити сутність поняття «гнучкість», яка визначається різними авторами по-різному, оскільки всі вони характеризують різні аспекти цієї категорії.

Поняття «гнучкість» розмежовано три підходи в еволюції розуміння гнучкості підприємства: виробничо-технологічний підхід, економічний, ринковий [22, 23].

Виробничо-технологічний підхід:

- ✓ Гнучкість технологічної системи – здатність швидко переналагоджуватися на обробку нових деталей у межах, визначених технологічними можливостями устаткування і технологією.
- ✓ Гнучкість виробничого потенціалу – здатність потенціалу реагувати на зміни параметрів вихідної сировини та матеріалів, конструкційно-технологічних характеристик продукції та обсягів її виробництва. Можливість освоєння у межах системи нових виробів належної якості у найкоротші терміни та з найменшими витратами ресурсів. А також, переорієнтації виробничої системи без корінної зміни матеріально-технічної бази. Здатність відтворювати широкий діапазон характеристик продукції з мінімальними витратами регламентованих ресурсів на переналагодження та пристосуватися до стохастичних змін умов виробництва.

Економічний підхід:

Економічна гнучкість – здатність систем до множинної зміни номенклатури продукції, що виготовляється за умов збереження основного технологічного обладнання.

Ринковий підхід:

Гнучкість ринкова – здатність підприємства пристосовуватися до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюється для постійного збільшення своєї вартості. Здатність виробляти широкий асортимент продукції відповідно до вимог споживачів, у короткий часовий проміжок освоювати нову продукцію, реагувати на зміни попиту. Здатність підприємства ефективно змінювати внутрішні правила, структуру та обсяги виробництва у найкоротші терміни [22, 23].

Поняття «гнучкість» в бізнесі трактується по різному. Систематизація всіх трактувань гнучкості підприємства дозволила виділити з їх визначень чотири групи, а саме гнучкість як параметр; інструмент впливу; можливість та як власність компанії.

Основні визначення сутності гнучкості викладена в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

**Основні визначення сутності гнучкості підприємства**

Автор	Визначення
О. В. Грачов	Спроможність суб'єкта господарювання оновлювати номенклатуру продукції через організаційно-технологічні зміни у виробництві й управлінні для забезпечення прибутковості й конкурентоспроможності діяльності
М. О. Кіпа	Здатність оперативного реагування на ринкові зміни шляхом перетворення організаційної структури підприємства, системи управління, організаційної культури з метою збереження та підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та ринкової вартості підприємства
С. О. Комаринець	Здатність реагувати або змінюватись у відповідь на мінливість середовища шляхом створення нових можливостей без надмірних витрат, втрат часу і продуктивності
Т. І. Лепейко, Н. М. Шматько	Спроможність оперативно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищах шляхом оборотного переходу у відповідний стан для забезпечення реалізації цілей його діяльності
Й. М. Петрович	Здатність потенціалу підприємства реагувати на зміну параметрів вихідних сировини і матеріалів, на зміну конструктивно-технологічних характеристик продукції і обсягів її виробництва
І.О Демків	Здатність превентивно із найменшими витратами реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, головними серед яких в умовах жорсткої конкуренції необхідно визнати зміни запитів і вимог споживачів
Б. М. Жуков	Динамічна властивість підприємства, яка досягається і втрачається під впливом чинників ринкового середовища і внутрішніх можливостей самого підприємства
Н. Г. Калюжна	Властивість органів апарату управління змінювати відповідно до виникаючих завдань свою роль у процесі прийняття рішень і налагоджувати нові зв'язки, не порушуючи властивої дані структурі впорядкованості відносин
Т. В.Халімон	Відмічає, що гнучкість можна окреслити не тільки як здатність до модифікації під впливом динаміки середовища, а й як силу створювати свою конкурентоспроможність на основі унікальних здібностей.

*Джерело: [22, 23, 27].*

Узагальнюючи представлену різноманітність поглядів щодо визначення гнучкості різними авторами, можна розробити класифікацію різних видів гнучкості підприємства, яка представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

## Класифікації видів гнучкості підприємства

Критерій	Гнучкість	Визначення
За критерієм стабільності поведінки виробничої системи	Статична	Здатність підприємства здійснювати операції в різних станах ринку, при зростанні чи спаданні попиту, змінах товарної структури
	Динамічна	Здатність підприємства збільшувати продуктивність, ефективність задоволення різноманітного попиту через поліпшення виробничого процесу та інновацій
За критерієм спрямованості	Зовнішня	Здатність зберігати конкурентні позиції за будь-яких змін зовнішнього середовища
	Внутрішня	Здатність підприємства забезпечити таку внутрішню координацію, за якої потужності, матеріальні, професійні та управлінські ресурси підприємства можуть бути швидко і легко переведені із однієї стратегічної зони господарювання в іншу
За критерієм адаптації до потреб ринку	Тактична	Обсяг зусиль і засобів, необхідних для переходу з виробництва одного виду продукції на інший відповідно до поточної виробничої програми. До неї відноситься технічна, технологічна, організаційна, фінансова та соціальна гнучкість
	Стратегічна	Повний обсяг заходів, необхідний для переходу виробництва на випуск нової продукції при зміні виробничої програми з необхідними кількісними та якісними змінами виробничих потужностей

Джерело: [22, 23, 27].

Визначення поняття стратегічної гнучкості та її бачення багато в чому перегукуються з визначенням і баченням власне гнучкості. Стратегічна гнучкість теж є багатовимірною концепцією, оскільки гнучкі маневри можуть проводитися як до, так і після цільової події, і ґрунтуватися як на захисній (пасивне бачення), так і на наступальній (активне бачення) логіці, залежно від бачення гнучкості.

Отже, стратегічна гнучкість визначається як пасивна: – це організаційна здатність визначити основні зміни у зовнішньому середовищі, швидко збирати ресурси для нових дій у відповідь на зміни і діяти вчасно й оперативно, коли настане час застосовувати або припинити застосування цих ресурсів; та активна: – це підхід, який дає змогу організації ефективно

підготуватися до майбутнього, яке вона не в змозі передбачити; – це намір і можливість організації накопичувати унікальні справжні здібності для створення і перетворення високоцінної споживчовартісної продукції. Вищенаведені бачення стратегічної гнучкості також носять назви ринково-об'єктного (пасивне бачення) та ринково-суб'єктного (активне бачення) підходів. Вважається, що за ринковосуб'єктним підходом досягається вищий рівень стратегічної гнучкості, ніж за ринково-об'єктним.

На ранніх стадіях дослідження стратегічної гнучкості переважав ринково-об'єктний підхід, за яким універсальними методами впливу на стратегічну гнучкість вважалися:

- ✓ збільшення диверсифікаційних можливостей організації;
- ✓ інвестиції у недовикористані ресурси;
- ✓ зменшення передачі ресурсів для спеціалізованого використання;
- ✓ децентралізована структура;
- ✓ зовнішня орієнтація організації [11].

Сьогодні стратегічна гнучкість вважається більше організаційним процесом, ніж економічною стратегією (ринково-суб'єктний підхід). Організаціям слід розробляти чіткий набір опцій щодо конкурентного позиціонування із підтримкою базових стратегічних місії та цілей.

Динамічність середовища створює несподівані зміни, які мають вагомий наслідок та вимагають швидкого реагування. Організаціям може знадобитися змінити або повторити свій ресурсний портфель, модифікувати стратегії і/або зменшити чи збільшити свої розміри та мобільність. Такі гнучкі дії випереджають розвиток операційних і тактичних альтернатив. У деяких випадках поява нових сильних конкурентів, неочікувані технологічні інновації та зміна вподобань споживачів визначають вагомий вплив на найближчому середовищі організації. Загальні витрати, координація зусиль і ризики є вищими, ніж за операційної чи тактичної гнучкості. Внутрішній - та між організаційною координацією ресурсів є першочерговою для вдалого втілення

стратегічної гнучкості. Крім того, велике значення має створення можливостей у наборі ресурсів організації та володіння різноманітними стратегічними альтернативами [37].

Поняття «стратегічна гнучкість підприємства» є досить новою категорією, яка потребує подальшого вивчення та вдосконалення, внаслідок чого виникає об'єктивна необхідність уточнення даної категорії.

Стратегічна гнучкість – це повний обсяг заходів, необхідний для переходу виробництва на випуск нової продукції при зміні виробничої програми з необхідними кількісними та якісними змінами виробничих потужностей.

Або стратегічна гнучкість підприємства – це спроможність підприємства до ефективної координації його цілей, яка забезпечує своєчасну зміну набору стратегічних зон господарювання з метою швидкої адаптації до потреб ринку, що ґрунтується на постійній готовності до передбачення та проявляється у змінах середовища безпосереднього оточення.

Іншими словами, стратегічна гнучкість підприємства – це спроможність підприємства до ефективної зміни набору бізнес-напрямків та застосовуваної по відношенню до того або іншого бізнес-напрямку товарної, цінової та інвестиційної політики. Ці зміни, у свою чергу, мають ґрунтуватися на прогнозуванні стратегічних несподіванок як сприятливого, так і несприятливого характеру [37].

Слід зазначити, що у мінливому, нестабільному середовищі в Україні досягти стратегічної гнучкості нелегко, оскільки організаційні здібності, які уможливають її демонструвати в одних умовах, не можуть бути повторені, переведені чи навіть наближені до інших умов. Це підтверджує висновок теорії випадковості про те, що не існує єдиної «найкращої» стратегії чи структури, яка б задовольнила різноманітні вимоги середовища [40].

Сучасна концепція управління стратегічною гнучкістю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно

до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

Мета управління стратегічною гнучкістю підприємства – забезпечення його життєздатності та сталого функціонування за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Об'єктом управління стратегічною гнучкістю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення його життєздатності як суб'єкта економічної конкуренції [14].

Суб'єктами управління стратегічною гнучкістю підприємства є певне коло осіб, які реалізують його мету, це:

- ✓ власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з його економічними інтересами та фінансовими можливостями;
- ✓ вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства);
- ✓ лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів та дій із забезпечення функціонування підприємства;
- ✓ державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами та інше.

Стратегічна гнучкість підприємства забезпечується за рахунок оптимізації структури портфелю бізнес-напрямів підприємства, яка передбачає комбінацію найбільш вигідних напрямків розвитку з урахуванням зміни факторів зовнішнього середовища [14].

Стратегічна гнучкість підприємства має зв'язок із ефективністю його діяльності, при цьому використання концепції стратегічної гнучкості підприємства однозначно знижує ризики та підвищує норму прибутку,

пов'язані з реалізацією сформованого портфелю бізнес-напрямів, а також сприяє скороченню часу, необхідного для адаптації.

Управління стратегічною гнучкістю підприємства є циклічним процесом, що передбачає можливість зміни місії та стратегічних цілей підприємства на підставі аналізу прогнозу динаміки розвитку цільового ринку та внутрішньої здатності підприємства до адаптації.

Стратегічна гнучкість підприємства може носити наступальний чи оборонний характер, або сполучати ці риси.

Наступальна гнучкість це – різноманітністю товарно-ринкових рішень, які достатні для мінімізації наслідків непередбачених випадковостей. Вона має значення в галузях, де з найбільшою ймовірністю можуть бути прориви.

Оборонна гнучкість виражається декількома характеристиками:

- 1) кількістю покупців, на які припадає великий обсяг продажу фірми;
- 2) кількістю ринкових сегментів фірми, що розташовані в різних економічних середовищах;
- 3) кількістю незалежних технологій, які використовуються у виробництві.

Фактори, які впливають на стратегічну гнучкість підприємства, а саме:

- ✓ зовнішні – визначають умови функціонування підприємства за рахунок дії інших організаційних систем;
- ✓ внутрішні – утворюються всередині підприємства в процесі його функціонування;
- ✓ екзогенні – частина зовнішніх передумов розвитку підприємства;
- ✓ ендогенні – визначальні внутрішні передумови розвитку підприємства;
- ✓ екстенсивні – за рахунок кількісних змінних зумовлюють чи стримують гнучкість підприємства;
- ✓ інтенсивні – втілюються у якісному перетворенні процесів підприємства стримуючі – в коротко - чи довготривалому часовому

горизонті перешкоджають досягненню конкурентоспроможності підприємства;

- ✓ стимулюючі – створюють можливості поступального розвитку підприємства;
- ✓ прямого впливу – безпосередньо взаємодіють з підприємством у процесі його діяльності;
- ✓ непрямого впливу – визначають умови функціонування та розвитку підприємства [14].

Зовнішні фактори не залежать від зміни факторів внутрішнього середовища, але під впливом зовнішнього середовища формується внутрішнє середовище. З іншого боку, окремі фактори внутрішнього середовища підприємства (цілі, стратегія, персонал, техніка) можуть змінюватись, що потребуватиме змін у інших елементах підприємства, а це, в свою чергу, вимагає стратегічної гнучкості підприємства.

Також у напрямку означення впливу внутрішніх факторів середовища на стратегічну гнучкість підприємства можна застосувати їх поділ на матеріально-технологічну, фінансово-економічну, соціально-психологічну підсистеми.

Матеріально-технологічна підсистема складається з матеріально-технічної, інформаційно-комунікативної, організаційно-управлінської, вплив яких трансформується через наявність, властивості ресурсів, які можна використати для різноманітних модифікацій їх складу. У цьому аспекті зазначимо, що саме організаційно-управлінська підсистема, використовуючи певні управлінські важелі, справляє безпосередній вплив на матеріально-технічну, інформаційно-комунікативну підсистеми. Тому її дієвість значною мірою визначає результативність управління гнучкістю підприємства загалом.

Склад інформаційно-комунікативної підсистеми формують такі складові: комунікаційні мережі, інформаційні технології (технології обробки,

передачі, зберігання інформації, програмне забезпечення), інформаційні системи, діловодство та документообіг. Її вплив проявляється у швидкості, надійності та достовірності результату, який вона створює в процесі трансформації управлінської інформації та комунікацій.

Особливе місце у функціонуванні підприємства як господарюючого суб'єкта, діяльність котрого спрямовується на зростання його ринкової вартості, є фінансово-економічна підсистема, яка є комплексом економічних відносин всередині підприємства, що визначають рух фінансових ресурсів, спрямованих на реалізацію функцій і завдань організації в умовах нестабільності і мінливості зовнішнього середовища. Фінансово-економічна підсистема характеризує систему фінансово-економічних відносин щодо надходження, формування, перерозподілу, використання фінансово - економічних ресурсів для забезпечення ефективного функціонування підприємства в цілому та певною мірою створює можливості для впровадження окремих видів гнучкості або їх подальший розвиток.

Соціально-психологічна підсистема підприємства включає колектив, формальні та неформальні групи, організаційну культуру, соціально - психологічний клімат та імідж підприємства. Вплив даних компонент на гнучкість підприємства зумовлюється їх потенційною природною чи набутою здатністю до гнучкості та функціонуванні з гнучкими параметрами діяльності [22, 24].

Спільність базових елементів виробничого потенціалу та потенціалу гнучкості дозволяє стверджувати, що гнучкість підприємства досягається за рахунок повного використання потенціалу підприємства, оскільки за умови недостатнього розвитку потенціалу, він не дає можливості розвивати гнучкість підприємства в достатній мірі

До факторів зовнішнього середовища, що мають опосередкований вплив на підприємство, належать політична, макроекономічна, демографічна ситуації, законотворча та адміністративна діяльність державних органів

влади, культура, традиції, загальний стан економіки країни. Хоча ці фактори не мають специфічного характеру впливу щодо окремо взятого підприємства, важіль їх впливу на окремі господарюючі суб'єкти є різноманітним [11, 28].

Отже, фактори зовнішнього середовища функціонування підприємства, які доцільно розглядати в контексті його стратегічної гнучкості, характеризуються:

- ✓ об'єктивністю виникнення і впливу, тобто умови виникають незалежно від діяльності підприємства і впливають на нього,
- ✓ взаємозалежністю факторів, а саме: сила, з якою змінність одного фактора впливає на інші фактори,
- ✓ складністю, кількістю факторів,
- ✓ динамічністю, тобто швидкістю змінності середовища,
- ✓ невизначеністю через відносну кількість інформації про середовище та ступінь її ймовірності.

Основними складовими стратегічної гнучкості як категорії є:

- ✓ широта діапазону, різноманітних функціональних станів, який система може дискретно набувати в межах своїх можливостей;
- ✓ час, необхідний для змін основних параметрів системи з метою забезпечення її ефективного функціонування в новому стані;
- ✓ витрати, пов'язані з формуванням та підтриманням належного рівня гнучкості.

Слід зазначити, що зміни цих характеристик впливають на ступінь гнучкості в протилежних напрямках і можуть суперечити одна одній. Так, розширення діапазону функціональних станів забезпечує зростання ступеня гнучкості системи, тоді як з іншого боку воно пов'язане, як правило, зі значним зростанням витрат. Цілеспрямовані дії щодо скорочення часу переходу системи або об'єкта до нового стану можуть звузити діапазон можливих функціональних станів. При цьому скорочення часу збільшить

ступінь гнучкості, а звуження діапазону можливих станів знизить значення цього показника [25, 28].

Тому, підприємствам, які намагаються бути гнучкими до умов господарювання, необхідний спеціальний економічний механізм, який зможе забезпечити адекватну реакцію на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Реалізація економічного механізму управління гнучкістю підприємства формує внутрішнє середовище відповідно до вимог ринку, що забезпечує йому як суб'єкту ринкових відносин низку переваг, зокрема – своєчасну та ефективну реакцію на зміни; здатність прогнозування ризиків; можливість раціонального використання активів підприємства; здатність до диверсифікації виробництва з метою розширення номенклатури та поліпшення якості продукції, що випускається; підвищення рівня конкурентоспроможності та зміцнення існуючих позицій на ринку та їх розширення [25, 28].

Отже, стратегічна гнучкість є основою для створення та розвитку бізнесу в компанії, яка прагне досягти успіху завдяки поглибленому аналізу можливостей і загроз, визначення відповідної стратегії, яку спрямовано на досягнення її актуальних цілей.

## **1.2 Теоретичні основи стратегії гнучкості у контексті сучасних бізнес-моделей**

У період глобалізаційних потрясінь та нестабільності ринкового середовища актуальними є питання управління якістю бізнес-процесів підприємств як вирішального чинника забезпечення їх конкурентоспроможності. Воєнні дії в Україні зумовили розбалансованість усіх комерційних, логістичних, інвестиційних процесів, призвели до зменшення купівельної спроможності споживачів, що викликає необхідність

постійного цілеспрямованого використання гнучкого управління якістю бізнес-процесів підприємства.

Сучасні тенденції розвитку української економіки та об'єктивні глобалізаційні прояви світової економіки вимагають від суб'єктів господарювання виробляти функціональні механізми управління як єдину передумову їх виживання на ринку, що будуються на засадах інноваційної моделі розвитку і впровадження в практику господарювання управлінських інновацій [39].

Сучасний бізнес робить особливий акцент на важливості мети, бачення та гнучких стратегій для підприємств, якщо вони мають на меті створити цінність для споживачів та забезпечити власний сталий розвиток. Сучасні підприємства мають бути гнучкими серед виникаючих загроз.

Необхідність підвищення гнучкості підприємства як відкритої економічної системи зумовлена наростанням інтенсивності конкуренції і прагненням забезпечити собі стійке положення на ринку, а досягнення високого рівня гнучкості можливе за рахунок формування і використання узгоджених управлінських технологій та інновацій:

- ✓ перегляду (адаптації) корпоративних і конкурентних стратегій через механізми передбачення змін;
- ✓ оновлення (оптимізації) асортименту продукції на основі моніторингу конкурентного середовища і узгодження життєвих циклів продукції;
- ✓ формування системи ризикозахищеності підприємства;
- ✓ оптимізації структури капіталу і забезпечення платоспроможності та ліквідності підприємства;
- ✓ побудови взаємовигідних відносин партнерства з постачальниками, споживачами та інституціями ринкової інфраструктури;
- ✓ організаційних перетворень тощо [3].

Для забезпечення гнучкості управління якістю бізнес-процесів доцільно використовувати agile-підхід. Слово «agile» у перекладі з англійської мови

означає «гнучкий», тобто мова йде про гнучке управління підприємством та його бізнес-процесами. Agile-підхід походить із концепції бережливого виробництва (Lean), і є його удосконаленою версією. На початкових етапах Agile-підхід використовувався до проектів у сфері ІТ-технологій. Цей підхід можна вдало застосовувати на багатьох суб'єктах економічної діяльності [2].

Згідно agile-підходу гнучке управління якістю бізнес-процесів підприємства визначено як «здатність» підприємства оперативно, часто навіть напередження реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища з метою забезпечення високої якості бізнес-процесів і, відповідно, продукції та його сталого розвитку [2].

Гнучкість притаманна таким поняттям, як управління, підприємство, бізнес-процеси, стратегії.

Стратегічна гнучкість у бізнес-процесах передбачає наявність механізмів, які дозволяють швидко змінювати, налаштовувати або модифікувати процеси для досягнення оптимальних результатів в умовах непередбачуваних змін

Основні характеристики стратегічної гнучкості бізнес-процесів:

- ✓ Адаптивність означає здатність бізнес-процесів або їх елементів змінюватися залежно від поточної ситуації на ринку чи в організації.
- ✓ Швидкість реагування – здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема скорочувати час на прийняття рішень або впровадження змін у процесах.
- ✓ Модульність – можливість перебудови або заміни окремих елементів процесу без потреби в повній його реорганізації. Наприклад, це може означати залучення нових технологій або ресурсів для покращення окремих етапів процесу.
- ✓ Інноваційність – здатність до постійного вдосконалення та інтеграції нових технологічних рішень для підвищення ефективності й результативності.

- ✓ Сталість при зміні масштабів – гнучкі бізнес-процеси дозволяють масштабувати операції як в умовах зростання, так і скорочення бізнесу, зберігаючи ефективність і продуктивність [ 15, 28].

Стратегічна гнучкість підприємства в цілому і гнучкість бізнес-процесів розглядаються поряд з їх адаптивністю. Адаптивність підприємства – це здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, яка є ключовою характеристикою економічної системи. Вона базується на таких властивостях, як гнучкість, маневреність, ліквідність та інші якості, що сприяють швидкому й ефективному пристосуванню до нових умов.

Стратегічна гнучкість відіграє центральну роль у забезпеченні адаптивності, оскільки вона дозволяє компанії змінюватися без радикальних змін у структурі системи. Це включає здатність оперативно реорганізувати ресурси і процеси, зберігаючи баланс між стабільністю та інноваційністю. Важливо також, щоб керівники мали навички передбачати тенденції зовнішнього середовища і застосовувати нестандартні управлінські рішення, що значно підвищує готовність підприємства діяти в умовах невизначеності [15, 28].

Етапи управління стратегічною гнучкістю підприємства:

1. Оцінювання стратегічної гнучкості підприємства.
2. Проведення бенчмаркінгу стратегічної гнучкості (внутрішньої та на основі порівняння з конкурентами).
3. розроблення стратегічних заходів з урахуванням потенційного синергізму (усунення слабких сторін; реагування на зміни та стратегічні несподіванки; досягнення місії та стратегічних цілей);
4. Коригування стратегічного курсу підприємства [14].

На першому етапі управління значну увагу слід приділити оцінюванню рівня стратегічної гнучкості підприємства. Для проведення об'єктивного оцінювання повинні застосовуватись такі методики, які дають можливість

оцінити внутрішню та зовнішню стратегічну гнучкість підприємства у коротко - та довгостроковій перспективі з урахуванням потенційного синергізму.

Другим етапом управління стратегічною гнучкістю є бенчмаркінг стратегічної гнучкості. Мається на увазі детальний аналіз об'єкта управління та порівняння з підприємствами конкурентами у галузі на основі застосування методики бенчмаркінгу. Цей метод є одним найновіших та найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства який давно завоював до себе симпатію, прихильність й успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і вчених.

Бенчмаркінг (Benchmarking) – це мистецтво виявлення того, що інші роблять краще нас, та вивчення, удосконалення і застосування методів роботи інших підприємств.

Ціль бенчмаркінгу полягає у тому, щоб на основі дослідження надійно встановити ймовірність успіху підприємництва, а також: визначити конкурентоспроможність підприємства та його слабкі сторони; усвідомити необхідність змін; розробити ідеї щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів; виявити найкращі прийоми роботи для підприємства даного типу; розробити інноваційні підходи до вдосконалення бізнес-процесів; сприяти постановці довгострокових цілей по показникам якості роботи, котрі значно перевершують поточні; розробити нові заходи з метою підвищення якості послуг, котрі надаються, та ефективності роботи; переорієнтувати корпоративну культуру і ментальності.

Проведення бенчмаркінгу стратегічної гнучкості на третьому етапі має ґрунтуватись на принципах взаємності, аналогії, виміру та достовірності. Бенчмаркінг є надзвичайно корисним інструментом, особливо в ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності підприємства та визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення

показників ефективності дає можливість зрозуміти уразливі та раціональні сторони діяльності підприємства в порівнянні з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній області. Це дозволяє знайти незаповнені ринкові ніші, вийти на ймовірних партнерів по виробничо-технічній кооперації і з'ясувати переваги злиття компаній.

Четвертим етапом управління стратегічною гнучкістю підприємства є балансування за рахунок коригування загального стратегічного курсу підприємства, визначеного стратегічними цілями та місією, що в результаті і забезпечує ефективну реакцію на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі у коротко - та довгостроковій перспективі і забезпечує високий рівень стратегічної гнучкості у плинні цих змін [15, 22].

Важливим з точки зору забезпечення гнучкого управління якістю бізнес-процесів є впровадження удосконалень на підприємстві. Існують два підходи до удосконалення:

- ✓ проривне, швидке, радикальне удосконалення – реінжиніринг;
- ✓ невеликі постійні удосконалень невеликими кроками, зміни на краще – кайдзен [26].

На сьогоднішній день доцільно використовувати фреймворки agile-підходу для забезпечення гнучкості управління якістю бізнес-процесів на підприємствах.

Гнучке управління якістю бізнес-процесів підприємства розглядається як здатність підприємства оперативно, часто навіть на упередження реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ з метою забезпечення високої якості бізнес-процесів і продукції та його сталого розвитку. Для забезпечення гнучкості управління якістю бізнес-процесів на підприємствах доцільно використовувати agile-підхід [1].

Стратегічна гнучкість є основою для створення та розвитку бізнесу компанії, яке прагне досягти успіху завдяки поглибленому аналізу

можливостей і загроз, визначення відповідної стратегії, яку спрямовано на досягнення її актуальних цілей.

### **1.3 Методичні підходи до оцінки стратегічної гнучкості підприємств**

Сучасний бізнес робить особливий акцент на важливості мети, бачення та гнучких стратегій для підприємств. Воєнні дії в Україні зумовили розбалансованість усіх комерційних, логістичних, інвестиційних процесів, призвели до зменшення купівельної спроможності споживачів, що викликає необхідність управління гнучкістю бізнес-процесів підприємств.

Взаємопов'язаність стратегічної гнучкості підприємства з низкою інших характеристик та властивостей його діяльності, результативність яких визначається ефективністю управління ними, зумовлює необхідність систематизації методичних підходів, інструментарію організаційного та функціонального забезпечення управління.

Характерною особливістю дослідження методичних підходів щодо використання інструментарію управління стратегічною гнучкістю підприємств є те, що воно відбувається на емпірико-теоретичному рівні, оскільки спрямоване на практичну базу існуючих способів та методів управління. Узагальнюючи існуючі підходи до оцінки стратегічної гнучкості підприємства, можна умовно звести їх до елементного, структурного, функціонального та інтегративного [8, 10, 15].

Елементний підхід полягає у виявленні елементів, які входять у досліджувану систему управління, визначенні рівня їх розвитку і спільності.

Структурний підхід передбачає здійснення аналізу структурних характеристик, кількісно-якісних взаємозалежностей між його стратегічними цілями та елементами організаційної структури управління. За цим підходом

визначається ступінь досягнення цілей діяльності підприємства – технічної, виробничої, економічної та соціальної – його окремими структурними ланками. З цією метою здійснюється ранжування, оцінювання цілей діяльності підприємств.

Функціональний підхід базований на визначенні ступеня гнучкості підсистем виробничої та управлінської діяльності підприємства та включає низку засобів щодо їх відповідності стратегічним цілям діяльності підприємства та вимогам середовища функціонування.

Інтегративний підхід це:

- ✓ визначення системи часткових показників, які відображають поточний фінансово-економічний стан функціонування підприємства;
- ✓ визначення індикаторів потенційних передумов до застосування різних видів гнучкості;
- ✓ підрахунок інтегральної оцінки фактичної та потенційної гнучкості підприємства за її видами.

Якість управлінського впливу на фактори стратегічної гнучкості підприємства, доцільність і можливість використання оптимального набору методів та важелів менеджменту в конкретній ситуації та при певному наборі обставин залежить від рівня наукової обґрунтованості й об'єктивності методів оцінки стратегічної гнучкості підприємства [8, 10, 15].

Загальнонаукові методи оцінювання стратегічної гнучкості є:

- ✓ формування гіпотези як науково обґрунтованої системи умовиводів, через яку на основі низки чинників формуються висновки про існування зв'язків або причини явища. Застосовується для пояснення сутності гнучкості підприємства, яка базується на міждисциплінарному погляді на проблему, передбачає отримання позитивного результату при поєднанні і перетині теорії управління з новітніми досягненнями теорії інноватики і конкурентних переваг;

- ✓ формалізація, яка використовується для вивчення об'єктів, при якому закономірності явищ і процесів відображаються за допомогою формул, або спеціальних символів. Застосовується для структурно - динамічного аналізу показників гнучкості підприємства;
- ✓ аналіз (логічний і статистичний), який застосовується при вивченні об'єкта за допомогою його розчленування на складові елементи. Застосовується для виявлення характеру впливу гнучкості підприємства на основні складових його успіху, обґрунтування зв'язку між ступенем мінливості середовища й необхідним рівнем гнучкості підприємства, аналізу переваг і недоліків, обґрунтування доцільності застосування існуючих підходів до оцінювання гнучкості підприємства;
- ✓ абстрагування – для виявлення суттєвих, найістотніших ознак предметів, явищ об'єктивної дійсності з неістотних, випадкових, другорядних їх ознак.;
- ✓ моделювання – використовується для заміни реального процесу певною конструкцією, що відтворює основні, найістотніші риси процесу, абстрагуючись від другорядних. Використовується для побудови моделі оцінювання гнучкості підприємства та готовності його до змін;
- ✓ системний аналіз для вивчення об'єкта дослідження як сукупності елементів, що утворюють систему. У контексті нашого дослідження реалізується для здійснення аналізу й оцінювання системи показників управління гнучкістю підприємств;
- ✓ монографічний метод – для дослідження змісту категорій «гнучкість підприємства», «управління гнучкістю підприємства»;
- ✓ метод експертних оцінок – для виявлення факторів гнучкості досліджуваних підприємств шляхом опитування їх керівних працівників і провідних фахівців [4, 8, 10].

З метою отримання індикаторів необхідності розвитку гнучкості окремих елементів системи в діяльності підприємства використовуються такі методи як:

- ✓ економічна діагностика – для визначення необхідної зміни чи трансформації пріоритетів виробничої діяльності підприємства;
- ✓ фінансова діагностика – для прийняття обґрунтованих рішень щодо удосконалення фінансово-господарської діяльності підприємства;
- ✓ діагностика господарської діяльності – для аналізу потреби технічного переозброєння підприємства;
- ✓ фундаментальна діагностика – для конкретизації напрямків трансформації форм і методів управлінської та виробничої діяльності підприємства;
- ✓ експрес-діагностика – для вчасного виявлення ознак хиткого розвитку підприємства та швидкого реагування на зміну умов його середовища [8, 10].

Науковий аналіз і систематизація методичного інструментарію оцінки та управління гнучкістю підприємств дозволили встановити, що фахівцями не вироблено єдиного загальноприйнятого підходу до оцінки цієї важливої складової управлінської діяльності в умовах нестабільної і агресивного ринкового середовища.

Основні групи методичних підходів до оцінювання стратегічної гнучкості підприємства, окреслених за певними ознаками:

- 1) методики оцінювання гнучкості на основі інтегрального показника;
- 2) методики, які об'єднуються баченням гнучкості підприємства з позицій оцінювання їх фінансової гнучкості (або вартості гнучкості) як пріоритетної у загальній системі видів гнучкості;
- 3) методики, основані на побудові мультиплікативних моделей інтегрального показника гнучкості підприємства з виокремленням блоку фінансового забезпечення їх гнучкості;

4) оцінювання гнучкості підприємства з позицій бізнес-процесу як єдиного цілого, що забезпечує комплексний аналіз усіх його складових і реалізує новітні управлінські технології, орієнтовані на оптимізацію бізнес-процесів;

5) багатофакторне оцінювання гнучкості на основі кореляційно-регресійного аналізу [12, 13].

Типовим представником технологій оцінки гнучкості підприємств першої групи є методичний підхід, запропонований Л. А. Мачкур, який використовує емпіричну формулу (1.1) для розрахунку інтегрального показника гнучкості підприємства, при якій субпоказники раніше поділялися на три групи – внутрішня гнучкість, зовнішня оборонна гнучкість і зовнішня наступальна гнучкість» [8]:

$$FI = W_1 (w_{11} \cdot K_{11} + w_{12} \cdot K_{12} + \dots + w_{1n} \cdot K_{1n}) + W_2 (w_{21} \cdot K_{21} + w_{22} \cdot K_{22} + \dots + w_{2n} \cdot K_{2n}) + W_3 (w_{31} \cdot K_{31} + w_{32} \cdot K_{32} + \dots + w_{3n} \cdot K_{3n}) \quad (1.1)$$

де  $FI$  – інтегральний показник гнучкості бізнесу;

$W_1$  – комплексний ваговий коефіцієнт для групи показників внутрішньої гнучкості;  $w_{11}, w_{12}, w_{1n}$  – коефіцієнти часткового зважування для внутрішніх показників гнучкості;

$W_2$  – комплексний ваговий коефіцієнт для групи індикаторів гнучкості зовнішнього захисту; – КПД для індикаторів зовнішньої оборонної гнучкості;  $w_{21}, w_{22}, w_{2n}$

$W_3$  – комплексний ваговий коефіцієнт для групи індикаторів гнучкості зовнішнього наступу; – ПВК за індикаторами зовнішньої наступальної гнучкості;  $w_{31}, w_{32}, w_{3n}$

$K_{11}, K_{12}, \dots, K_{1n}$  – внутрішні показники гнучкості;

$K_{21}, K_{22}, \dots, K_{2n}$  – індикатори гнучкості зовнішньої оборони;

$K_{31}, K_{32}, \dots, K_{3n}$  – Показники гнучкості зовнішнього наступу

Комплексне зважування груп показників гнучкості отримано шляхом знання власних значень кожного фактора, обраного за результатами аналізу

основних компонентів. На думку автора цього методологічного підходу, в залежності від значення показника інтегральної гнучкості можна спрогнозувати тенденцію розвитку бізнесу при реалізації обраної стратегії і на цій основі сформулювати можливості для вдосконалення.

Друга група методичних підходів до оцінки стратегічної гнучкості підприємства розглядають, як фінансову складову як пріоритетний аспект дослідження гнучкості фірми. Індекс фінансової гнучкості, включає сім показників, які характеризують загальне фінансове становище компанії (операційна рентабельність, рентабельність, грошовий потік, основні засоби, структура капіталу) і розраховується як середнє арифметичне.

Третя група методичних підходів до оцінки гнучкості підприємств спрямована на створення мультиплікативної моделі інтегрального показника гнучкості підприємства як продукту різних факторних показників з обов'язковим виділенням блоку фінансового забезпечення для їх гнучкості. Загальна формула оцінки гнучкості підприємства на основі запропонованого підходу була розроблена Т. І. Лепейко, яка пропонує оцінювати гнучкість фірми формула 1.2 [16] :

$$\Gamma_3 = ff(N_i; \Gamma_i; dF_i; dCC_i) \quad (1.2)$$

де  $\Gamma_3$  – показник гнучкості підприємства з урахуванням гнучкості системи;

$N_i$  – здатність компанії оновлювати себе протягом  $i$ -го циклу;

$\Gamma_i$  – гнучкість компанії в першому циклі;

$dF_i$  – фактори, що визначають готовність підприємства до умов нестабільності;

$dCC_i$  – значення слабких і сильних сигналів.

Орієнтація на врахування умов нестабільності та «слабких» сигналів є безумовно позитивною рисою підходу Т.І. Лепейко, оскільки його можна адаптувати до використання компаніями в поточних економічних умовах [7].

До четвертої групи належать методи таких вчених, як Н. М. Шматько, І. П. Отенко, М. С. Пантелеев. Оскільки компанія є складною соціально-економічною системою, її гнучкість залежить як від гнучкості її складових, так і від характеру зв'язків між ними.

Сьогодні бізнес-процеси все частіше розглядаються як складові бізнесу, а процесний підхід до управління бізнесом стає пріоритетним застосуванням в теорії і практиці управління. Використання процесного підходу також підходить для управління гнучкістю бізнесу. При цьому гнучкість компанії залежить від гнучкості її бізнес-процесів, а також гнучкості їх складу і структури.

П'ята група методологічних підходів до оцінки гнучкості фірми охоплює ряд питань, пов'язаних з багатофакторною оцінкою гнучкості на основі кореляційно регресійного аналізу і побудовою регресійних моделей залежності отриманого показника від аргументаційних факторів. Створені регресійні моделі дозволяють проводити комплексний аналіз і, виходячи з цього, прогнозувати результуючі значення показників для будь-якого типу гнучкості, використовуюваного при розрахунку загального показника.

Етапи оцінювання стратегічної гнучкості бізнес-процесів на підприємстві наступні:

На I етапі проводиться визначення стратегічних цілей підприємства, від яких вирішальною мірою залежать види бізнес-процесів та їх кількість.

На II етапі проводиться ідентифікація бізнес-процесів підприємства та виділяються серед них ключові.

На III етапі визначаються показники, які характеризують рівень гнучкості бізнес-процесів підприємства.

На IV етапі проведення спостереження визначається перелік показників, які є індикаторами гнучкості бізнес-процесів підприємства. Показники обираються групою експертів. Існують наступні методи визначення величини показника якості бізнес-процесу: вимірвальний,

реєстраційний, розрахунковий, соціологічний, експертний, статистичний та інші. Напрямок оптимізації визначається експертною групою з використанням логічного мислення.

На V етапі проводиться нормування показників – перетворення всіх розмірних показників  $y$ , у безвимірні показники якості  $d$  і  $i$  (функції бажаності), які знаходяться на проміжку від 0 (дуже погана гнучкість) до 1 (відмінно). Для вирішення питання використовується шкала бажаності Е. Харрінгтона. Призначення цієї шкали – встановлення відповідності між параметрами, які мають різні одиниці виміру. З використанням цієї шкали проводиться нормування показників [3, 10].

Е. Харрінгтон запропонував методику підбору функцій бажаності всіх типів, але вона достатньо складна і трудомістка, тому деякі науковці запропонували удосконалені більш прості та зручні методики визначення функції бажаності.

В даний час немає єдиної системи розрахунку стратегічної гнучкості підприємства. Так як гнучкість підприємства визначається значним числом внутрішніх і зовнішніх чинників, то при розробці методу оцінки є ризик перевантажити розрахунки враховуються параметрами, тоді як необхідно виділити основні технологічні і організаційно-економічні показники і визначити залежності між ними.

### **Висновки до I розділу**

Отже, стратегічна гнучкість підприємства – це спроможність підприємства до ефективної зміни набору бізнес-напрямків та застосовуваної по відношенню до того або іншого бізнес-напрямку товарної, цінової та інвестиційної політики.

Відповідно до зміни економічних обставин відбувалася зміна вимог і змістовних характеристик гнучкості підприємства. У процесі еволюції

розуміння гнучкості підприємства можна виділити три підходи: виробничо-технологічний, економічний і ринковий.

На основі узагальнення і систематизації існуючих поглядів щодо трактування гнучкості, розроблена класифікація різновидів гнучкості підприємства. За критерієм стабільності поведінки виробничої системи розрізняють статичну і динамічну гнучкість, за критерієм спрямованості: зовнішню і внутрішню гнучкість, за критерієм адаптації до потреб ринку: тактичну і стратегічну гнучкість.

Для забезпечення гнучкості управління якістю бізнес-процесів доцільно використовувати agile-підхід. Слово «agile» у перекладі з англійської мови означає «гнучкий», тобто мова йде про гнучке управління підприємством та його бізнес-процесами. Agile-підхід походить із концепції бережливого виробництва (Lean), і є його удосконаленою версією. Цей підхід можна вдало застосовувати на багатьох суб'єктах економічної діяльності.

Стратегічна гнучкість у бізнес-процесах передбачає наявність механізмів, які дозволяють швидко змінювати, налаштовувати або модифікувати процеси для досягнення оптимальних результатів в умовах непередбачуваних змін.

Основні характеристики стратегічної гнучкості бізнес-процесів: адаптивність, швидкість реагування, модульність, інноваційність, сталість при зміні масштабів.

Характерною особливістю дослідження методичних підходів щодо використання інструментарію управління стратегічною гнучкістю підприємств є те, що воно відбувається на емпірико-теоретичному рівні, оскільки спрямоване на практичну базу існуючих способів та методів управління. Узагальнюючи існуючі методичні підходи до оцінки стратегічної гнучкості підприємства, можна умовно звести їх до елементного, структурного, функціонального та інтегративного.

Загальнонаукові методи оцінювання стратегічної гнучкості підприємства є: формування гіпотези; формалізація; аналіз (логічний і статистичний); абстрагування.

З метою отримання індикаторів необхідності розвитку гнучкості окремих елементів системи в діяльності підприємства використовуються такі методи як: економічна та фінансова діагностика; діагностика господарської діяльності; фундаментальна діагностика; експрес-діагностика.

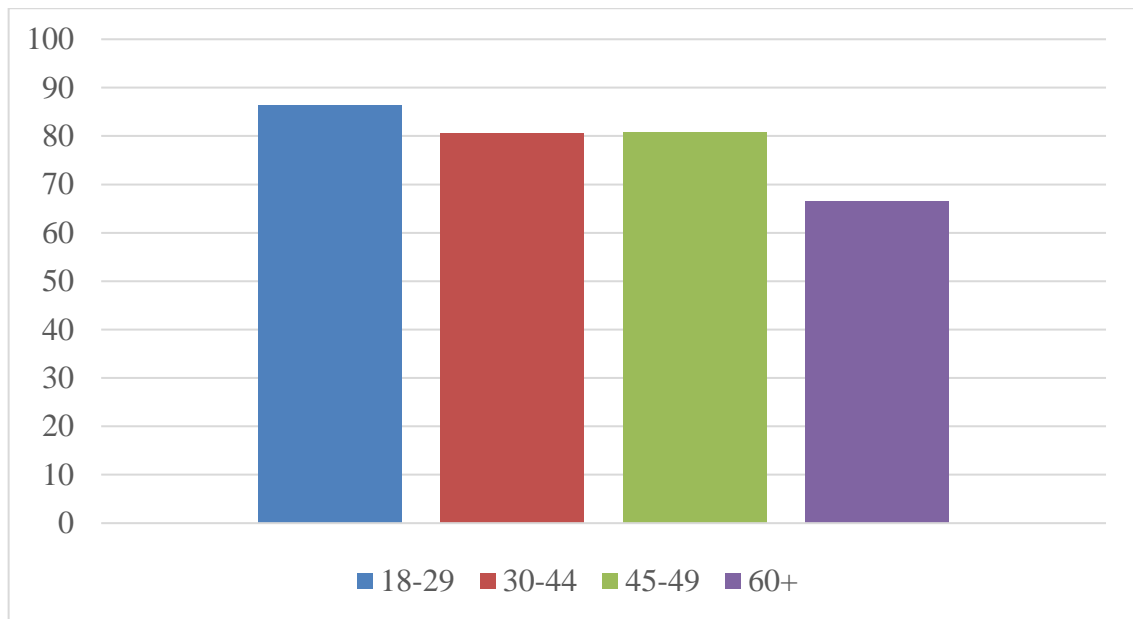
## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БЮРО ВИН» ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ

### 2.1 Загальна характеристика аналізу ринку вина

Ринок алкогольних напоїв є найбільш пріоритетним та бюджетоформуючим галузям в харчовій промисловості України. Опіраючись на дані 2021 року проведеного соціального опитування групою Рейтинг, було встановлено [29], що 66% опитуваних українців вживають алкоголь. Детальніше аналізуючи це опитування, можна зазначити, що 33% опитаних споживають продукт менше ніж один раз на місяць, 26% роблять це декілька разів на місяць, 7% вживають його декілька разів на тиждень, а 1% - щодня. Також 32% опитаних зовсім не вживають алкогольні напої.

За 2023 рік компанією «World Health Organization» було проведено дослідження, яке відображає дані, отримані в результаті опитування населення України, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології (КМІС) яке показало:

- рівень вживання алкоголю у різних вікових групах. Де визначено що найбільший відсоток у наймолодшого покоління 18-29 років, рис. 2.1.;
- місця покупки алкоголю, в дослідженні було показано, що 79,2 % купують алкоголь в магазинах, 3,5% в інших людей, 2,9% в інтернет-магазинах, 1,8% в інших місцях;
- споживання алкоголю, виробленого в домашніх умовах, більш поширене серед сільських жителів 55,7%, ніж серед міських 36,7%;
- соціально-економічний статус споживачів алкоголю, показаний в таблиці 2.1.



**Рис. 2.1. Відсоток вживання алкоголю в різних вікових групах**

*Джерело: [29].*

Вживання алкоголю демонструє тенденцію до зменшення з віком. Найвищий рівень спостерігається серед молоді 18–29 років, де алкоголь вживають 86,3%. У вікових групах 30–44 та 45–59 років показники схожі — 80,6% та 80,7% відповідно. Суттєве зниження спостерігається серед людей старше 60 років — 66,5%. Це може бути пов'язано зі зміною способу життя, станом здоров'я чи зниженням соціальної активності з віком. Високі показники серед молоді можуть свідчити про вплив соціального середовища, культури дозвілля та реклами алкоголю.

*Таблиця 2.1.*

### Соціально-економічний статус споживачів алкоголю

Споживачі	Соціально-економічний статус /освіта	Теперішні споживачі, пиво	Теперішні споживачі, вино	Теперішні споживачі, міцний алкоголь
1	2	3	4	5
Освіта	Професійно-технічна, середня загальна або нижча	42,9%	41,1%	41,2%
	Середня спеціальна, незакінчена вища (технікум, коледж)	45,9%	52,8%	50,7%
	Вища (університет)	56,7%	65,6%	53,0%

Продовження табл. 2.1.

1	2	3	4	5
Групи за доходами	Не вистачає грошей на їжу й речі першої необхідності	29,9%	32,7%	34,8%
	Вистачає лише на харчування й речі першої необхідності	44,1%	50,1%	45,8%
	Живемо в достатку, але деякі дорогі покупки собі не можемо дозволити (квартиру, автомобіль)	62,8%	65,9%	55,8%
	Придбали квартиру і машину / можемо дозволити собі все, що хочемо	56,6%	67,6%	57,7%

Джерело: [29].

Аналіз показує, що вживання алкоголю корелює з рівнем освіти та доходів. Люди з вищою освітою частіше вживають всі види алкоголю, особливо вино (65,6%). За рівнем доходів, найбільший відсоток споживачів алкоголю спостерігається серед тих, хто живе в достатку, але не може дозволити дорогі покупки. Вино є найпопулярнішим напоєм серед заможних груп (67,6%). Натомість люди з низькими доходами споживають алкоголь рідше, що може бути зумовлено фінансовими обмеженнями.

Так як головний вид товарів у компанії «БЮРО ВИН» зосереджений на вині, тому більше розкриємо ринок вина в Україні. Ринок вина в Україні у 2023 році відображає як складнощі, викликані війною, так і спроби адаптації до нових умов. Після значного скорочення імпорту та виробництва в 2022 році ринок почав поступово відновлюватися. Однак його ємність у грошовому вираженні, яка становила понад 200 млн доларів США, залишається нижчою за довоєнний рівень. Основні тенденції пов'язані з переорієнтацією на імпорт, зокрема з Європи, та збільшенням частки білих вин, популярність яких зростає завдяки асоціації з легкістю та меншою шкодою для здоров'я.

Значна частина вітчизняних виноробів зазнала збитків через бойові дії, замінування виноградників та логістичні труднощі. Ця ситуація ускладнювала відновлення галузі, а кількість малих виробників виноробної продукції скоротилася до 26 у 2023 році, порівняно з 52 у 2018 році.

На початок 2024 року в Україні офіційно зареєстровано 160 виноробних компаній, з яких 40 є крафтовими з обсягом виробництва до 100 000 л на рік. Загальна площа виноградників у країні (без урахування окупованих територій) складає 30,2 тис га. Найбільш привабливими для виноградарства та виноробства є зони Причорномор'я та Закарпаття, однак в останні роки виноробство активно розвивається в інших регіонах України, зокрема на Львівщині, Тернопільщині, Київщині, Чернігівщині та інші [30].

Внутрішній попит також зазнав змін. Економічні складнощі змусили споживачів орієнтуватися на більш доступні товари. У 2023 році середній чек на алкоголь знизився, а споживачі почали більше цікавитися сухими винами, витісняючи напівсолодкі сорти. У літній період переважає попит на білі вина, тоді як у зимовий сезон перевагу віддають червоним. Імпульсивні покупки також скоротилися через зміни у поведінці населення.

Державні закони що регулюють ринок алкогольних напоїв в Україні:

- Закон України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилятів, біоетанолу, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, тютюнової сировини, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального» № 3817-IX від 18 червня 2024 року [11], де написані терміни щодо алкогольних напоїв та сумісних з ними понять, а також врегулювання продажу та виробництва напоїв тощо;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про виготовлення, зберігання, продаж марок акцизного податку та маркування алкогольних напоїв, тютюнових виробів і рідин, що використовуються в електронних сигаретах» № 1251 від 27 грудня 2010

р. , де прописано як зберігати, маркувати алкогольних та тютюнових виробів тощо [24].

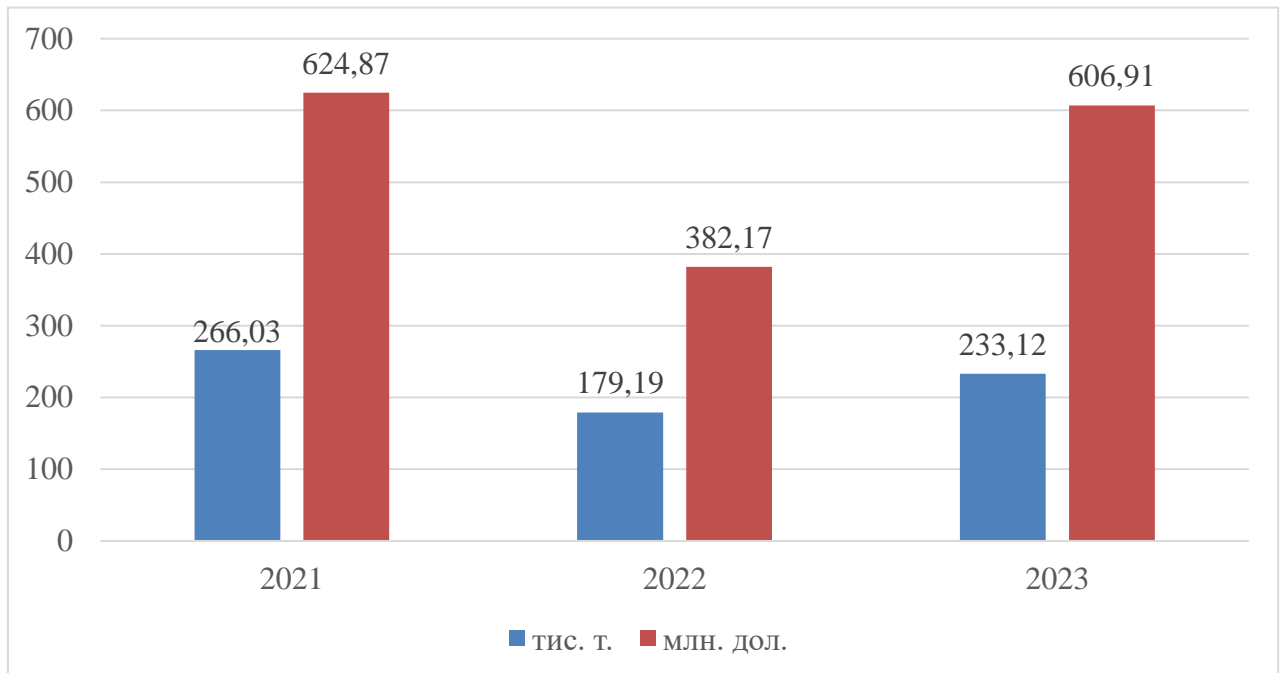
Законодавчі ініціативи намагаються стимулювати розвиток галузі. У 2023 році ухвалено законопроект, який спрощує діяльність малих виробників, скасовуючи частину ліцензійних вимог і створюючи можливості для участі в програмах підтримки. У перспективі впровадження європейських стандартів має підвищити прозорість і контроль у виноробній галузі України, сприяючи відновленню та зростанню виробництва.

Ринок вина в Україні залишається залежним від зовнішніх факторів і політичної ситуації. Песимістичні сценарії розвитку передбачають зниження купівельної спроможності та конкуренцію з імпортними винами, тоді як оптимістичні прогнози вбачають можливості для збільшення площ виноградників та зростання внутрішнього виробництва у випадку стабілізації ситуації в країні. Українське виноробство, попри значні виклики, демонструє потенціал для відновлення і розвитку, орієнтуючись на попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Ринок вина в Україні характеризується значними змінами у динаміці виробництва та споживання, особливо у контексті економічної нестабільності. Виробництво вина в країні за останні роки скоротилося, що зумовлено зменшенням площ виноградників та високими витратами на виробництво. Водночас попит на вино залежить від рівня доходів населення і традицій вживання алкоголю. Українські споживачі, здебільшого, орієнтуються на дешевші сорти вина через низьку купівельну спроможність, що впливає на вибір якості та імпортовану продукцію.

У 2023 році обсяг імпорту алкогольних напоїв у натуральному виразі збільшився на 30,1% по відношенню до 2022 року, але у порівнянні з довоєнним 2021 роком зменшився на 12,4%. Вартісні обсяги імпорту алкогольних напоїв у 2023 році збільшилися на 58,8% у порівнянні з 2022

роком, проте були менше на 2,9% порівняно з 2021 роком [5, 17].



**Рис. 2.2. Натуральні та вартісні обсяги імпорту алкогольних напоїв в Україну, 2021-2023 рр.**

*Джерело: [5, 17].*

Динаміка обсягів імпорту алкогольних напоїв в Україну в 2021-2023 рр. у розрізі окремих позицій за кодами наведена у табл. 2.2. [5, 17].

З табл. 2.2. можна бачити, що у структурі українського імпорту алкогольних напоїв найбільшу частку займають алкогольні напої, концентрація спирту в яких менше 80% (коньяк, бренді, віскі, ром, горілка, солодкі наливки, лікери).

У порівнянні з іншими країнами, культура споживання вина в Україні є недостатньо розвиненою. Населення часто надає перевагу міцним алкогольним напоям або пиву, внаслідок чого рівень споживання вина залишається низьким. Проблеми галузі також стосуються конкуренції з боку імпорту, що займає значну частку ринку. Вино, вироблене в Україні, сприймається споживачами як менш якісне порівняно з іноземними брендами.

*Таблиця 2.2.*

**Динаміка обсягів імпорту алкогольних напоїв в Україну у розрізі окремих позицій за кодами УКТЗЕД у 2021-2023 рр.**

Код і найменування позиції товару за УКТЗЕД	2021		2022		2023	
	Тис. т.	Млн. дол	Тис. т.	Млн. дол	Тис. т.	Млн. дол
2203 Пиво із солоду	74,854	71,743	65,526	55,101	65,476	71,319
2204 Вина виноградні; сусло виноградне	76,917	215,416	44,824	117,850	61,856	180,144
2205 Вермут та інше вино виноградне	4,573	10,024	2,300	4,401	3,780	8,376
2206 Інші зброджені напої	17,598	28,082	8,793	13,611	10,001	17,376
2207 Спирт етиловий, неденатурований, 80 об.%	0,106	0,146	0	0,002	0	0,015
2208 Спирт етиловий, неденатурований, менш 80 об.%	91,991	299,459	60,747	191,213	92,010	329,689
Разом	266,03	624,87	179,19	382,17	233,123	606,91

*Джерело: [17, 21].*

Для подолання цих викликів перед виноробною галуззю стоїть завдання переорієнтації споживачів на якісне вино та популяризація культури його споживання. Підвищення конкурентоспроможності українського вина потребує вдосконалення системи управління якістю та підвищення довіри до вітчизняних виробників [8].

Перспективи розвитку ринку вина залежать від впровадження політик, які сприятимуть зменшенню шкідливого вживання алкоголю та стимулюватимуть споживання якісної винної продукції. Це може включати освітні кампанії, зміни у ціновій політиці та сприяння розвитку середнього та преміального сегментів ринку. Такі заходи дозволять розвинути культуру споживання вина в Україні, що позитивно вплине на галузь у довгостроковій перспективі.

Основні конкуренти в цій галузі дистрибуції та продажу алкогольних напоїв в оптовий та роздрібний вид є компанії «OKWine» та «WineTime».

Головний позитивний та великий аспект у цих компаніях, що вони зосереджені не тільки у місті Києві, але й в інших областях України. На

даний час «OKWine» представлений у 18 областях України та пропонує більше дешевий варіант алкогольних напоїв, що може стати більш вагомим конкурентом для компанії «БЮРО ВИН», саме у роздрібній торгівлі. Магазины «WineTime» представлені у 15 областях України, ця компанія досить швидко росте на ринку та може стати великою загрозою.

А конкурентом у дистрибуції дорогих позицій алкогольних напоїв може стати компанія «WineMart», яка пропонує споживачам вибір дорогих та відомих на весь світ продукцій, але не має свого фізичного магазину. І компанія «Бель», яка є найстарішою компанією дистрибутером міцних алкогольних напоїв з Грузії в Україні та поставляє свої товари не тільки в ресторани та точки спеціалізованих магазинів, а й в великі супермаркети, торгові центри та інше.

## **2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «БЮРО ВИН»**

Компанія «БЮРО ВИН», заснована у Києві, є імпортером вина, міцного алкоголю, пива та здорових продуктів. Вона працює на принципі cash&carry, забезпечуючи справедливую ціну та широкий асортимент продукції. Місія компанії – розвиток локального фермерства, імпорт якісних продуктів і сприяння гастрономічній культурі в Україні.

Історія компанії почалася у 2006 році з ідеї створення простору для продажу вин, імпортованих безпосередньо від виробників. Уже через рік «БЮРО ВИН» пропонувала понад 4 000 вин, 1 000 міцних напоїв і 100 видів пива. У 2007 році магазин GoodWine став найбільшим спеціалізованим винним магазином у Європі. Асортимент компанії постійно розширювався, і вже у 2010 році до алкоголю додалися здорові продукти, що постачалися від українських та міжнародних виробників.

У 2012 році завдяки співпраці зі швейцарською компанією Schweitzer Project, магазин отримав міжнародну нагороду за дизайн. Через рік відкрився

онлайн-магазин, а компанія започаткувала школу-сомельє, яка значно вплинула на розвиток винної культури в Україні. У 2014-2015 роках «БЮРО ВИН» проводила фестивалі, популяризуючи віскі, натуральні продукти та українських виробників. У 2016 році було організовано масштабний фестиваль вина за участю 50 виробників із різних країн світу. Тоді ж компанія відкрила власну пивоварню, експериментуючи зі створенням унікального продукту [7].

З 2020 року компанія зосередилася на імпорті натуральних вин із мінімальним втручанням у процес їхнього виробництва. Попри значні втрати внаслідок російської агресії, включно зі знищенням складу в Стоянці у 2022 році, компанія змогла продовжити діяльність, направляючи виручені кошти на благодійність та підтримку ЗСУ. Того ж року флагманський магазин GoodWine значно розширив асортимент, пропонуючи не лише вина, але й свіжі продукти, аксесуари для дому, флористику, а також власну пекарню, кав'ярні та ресторани. Простір магазину став не лише місцем покупок, але й зоною для зустрічей, нетворкінгу та гастрономічних відкриттів.

«БЮРО ВИН» підтримує українських фермерів, допомагаючи їм адаптуватися до європейських стандартів виробництва. Представники компанії особисто перевіряють ферми та обирають найкращі продукти для своїх полиць. Компанія активно розвиває ринок органічних і біодинамічних вин в Україні, співпрацюючи з виноробами з Іспанії, Італії, Франції та інших країн.

Популяризація винної культури є ключовим напрямом діяльності. Регулярні освітні заходи, семінари, дегустації та фестивалі допомагають розвивати культуру споживання вина серед українців. Навіть в умовах війни компанія продовжила міжнародну діяльність. У 2022 році фестиваль Supernatural Wine Festival, перенесений до Польщі, став важливою подією, яка підтримала українських та міжнародних виноробів. Частину коштів з фестивалю направили на підтримку української армії [4].

Компанія забезпечує законність та прозорість своєї діяльності, дотримуючись усіх вимог українського законодавства. Вона має необхідні ліцензії на торгівлю алкоголем і демонструє високу соціальну та екологічну відповідальність. Принципи етичності, прозорості та чесності є основою її роботи. «БЮРО ВИН» прагне не лише слідувати трендам, а й створювати їх, формуючи нову культуру споживання в Україні.

Сьогодні компанія продовжує впроваджувати інновації, розширювати асортимент та підтримувати українське виробництво, залишаючись прикладом відповідального бізнесу навіть у складні часи.

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства необхідний для того, щоб детально проаналізувати фінансово-економічну діяльність компанії «БЮРО ВИН», оцінити її здатність генерувати прибуток, управляти витратами та ефективно використовувати свої ресурси. Основні фінансові показники дозволяють зрозуміти, як компанія адаптується до змін на ринку, чи здатна вона зростати, підтримувати стабільність і забезпечувати свою конкурентоспроможність. Вивчення цих показників також дає можливість оцінити фінансову стійкість підприємства, його потенціал для майбутнього розвитку і здатність справлятися з економічними викликами.

Підприємство показує велике зростання виробничих сил. Це видно із зростання чистого доходу від продажу товарів на 62,95% в порівнянні з 2022 роком, що говорить про більший попит на продукцію підприємства.

Середній рік вартість майна піднялась на 4,72% (на 96 088,5 тис. грн) що показує про зростання ресурсної основи бізнесу.

Середня річна вартість власного капіталу виросла на 5,95% це хороша зміна у структурі пасивів.

Найвагоміша складова витрат для підприємства це операційні витрати, оскільки найбільша питома вага припадає на витрати по забезпеченню процесу виробництва, тобто ті що формують собівартість товарів. Тому проведемо аналіз елементів операційних витрат:

Таблиця 2.4.

## Структура та зміни операційних витрат ТОВ «БЮРО ВИН»

Елементи операційних витрат	2022		2023		Абсолютне відхилення, +/-	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Матеріальні затрати	439330	33,3	103267	8,9	-336063	-24,4
Виплати на оплату праці	389704	29,54	520189	43,3	130189	13,76
Відрахування на соціальні заходи	67737	5,13	90050	7,76	22677	2,63
Амортизація	129902	9,85	139670	12,04	9768	2,19
Інші операційні витрати	292757	22,19	306569	26,43	13812	4,24
РАЗОМ	1319430	100	1159745	100	-159685	-

*Джерело: розроблено автором за даними [34].*

З цієї таблиці ми можемо побачити що загальна сума витрат зменшилася порівняно з 2022 роком на 13,77%. А також можна побачити що в 2022 році основні витрати були поділені між матеріальними затратами та виплатами на оплату праці, а вже у 2023 році головними витратами були також виплати на працю та інші операційні витрати. Це може показати нам, що в 2022 році закінчилися оновлення та будівництво для підприємства.

Обсяг основних засобів є ключовим показником, що відображає вартість ресурсів, які підприємство використовує у своїй діяльності. Виходячи з наданих даних, середньорічна вартість основних засобів компанії «БЮРО ВИН» у 2023 році становила 362 415 тис. грн, що менше, ніж у 2022 році (396 555 тис. грн). Це свідчить про зменшення обсягу основних засобів на 34 140 тис. грн або 8,61% порівняно з попереднім роком.

### Основні показники діяльності підприємства

Показники	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	Абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	2298490,00	3745425,00	1446935	62,95
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	1300978,00	2201271,00	900293	69,20
3. Адміністративні витрати	тис.грн.	156482,00	237888,00	81406	52,02
4. Витрати на збут	тис.грн.	497583,00	769719,00	272136	54,69
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (р.2+р.3+р.4)	тис.грн.	1955043	3208878	1253835	62,85
6. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис.грн.	-196466,00	443839,00	640305	325,91
7. Інші операційні доходи	тис.грн.	125452,00	59430,00	-66022	-52,63
8. Інші операційні витрати	тис.грн.	665365,00	152138,00	-513227	-77,13
9. Прибуток від реалізації продукції (р.6-р.7+р.8)	тис.грн.	343447	536547	193100	56,22
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис.грн.	-196510,00	354183,00	550693	280,24
11. Середньорічна вартість активів	тис.грн.	2034850	2130938,5	96088,5	4,72
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис.грн.	1002943,5	1062673	59729,5	5,95
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн.	3965555,00	362415	-34140	-8,61
14. Чисельність промислово- виробничого персоналу (ПВП)	Осіб	598	637	39	12,54
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації (р.5/р.1)*100	коп.	85,05	85,67	0,62	0,73
16. Фондовіддача (р.1/р.13)	грн./грн.	5,80	10,33	4,53	78,10
17. Продуктивність праці ПВП (р.1/р.14)	тис. грн./особу	3846,62	5879,78	2 036,16	52,97
18. Рентабельність продукції (р.9/р.5)*100	%	17,56	16,72	-0,84	X
19. Рентабельність діяльності (продажів) (р.10/р.1)*100	%	- 8,55	9,45	18	X
20. Рентабельність активів (р.10/р.11)*100	%	- 9,66	16,62	26,28	X
21. Рентабельність власного капіталу (р.10/р.12)*100	%	- 19,59	33,33	52,92	X

*Джерело: розроблено автором за даними [34]*

Зменшення вартості основних засобів може бути викликане амортизацією, вибуттям частини активів або зниженням інвестицій у модернізацію. Водночас така динаміка може свідчити про ефективне використання наявних ресурсів, якщо обсяг виробництва та фінансові показники не зазнали суттєвих негативних змін.

Діяльність підприємства нерозривно пов'язана з наявністю та використанням основних засобів, тому для кращого розуміння підприємства нижче зображено аналіз обсягу та динаміки підприємства.

Таблиця 2.5.

**Обсяг та динаміка основних засобів ТОВ «БЮРО ВИН» за 2022-2023 роки**

Показник	2022		2023		Абсолютне відхилення +/-	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Загальна сума основних засобів в тисячах гривень	716 161	100	730 485	100	14 324	0
1) Будівлі та споруди	204 210	28,51	204 407	27,98	197	- 0,53
2) Торгове обладнання	293 023	40,92	335 860	45,98	42 837	5,06
3) Покращення орендного майна	43 296	6,05	83 915	11,49	400619	5,44
4) Офісне обладнання та пристрої	17 554	2,45	19 331	2,65	1 777	0,2
5) Інші основні засоби	35 127	4,9	36 088	4,94	961	0,04
6) Незавершене будівництво та невстановлене обладнання	122 951	17,17	50 884	6,97	- 72 067	- 10,2

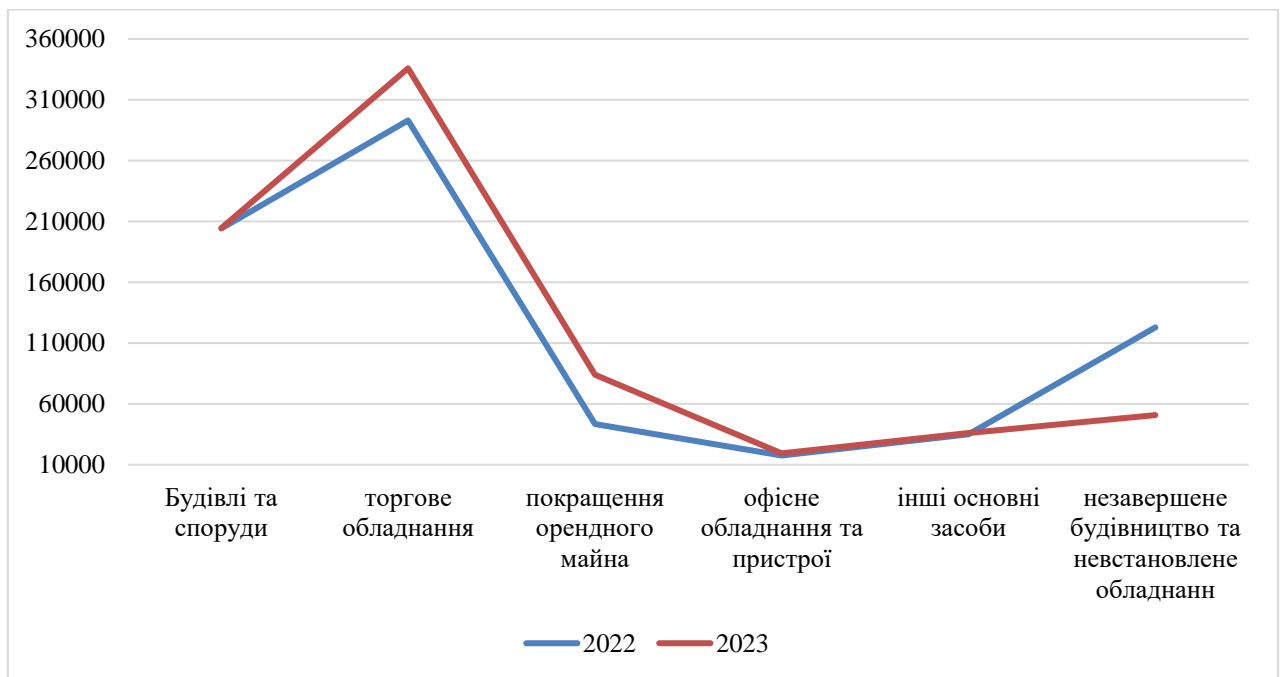
Джерело: розроблено автором за даними [34].

Аналіз даних свідчить, що загальний обсяг основних засобів ТОВ «БЮРО ВИН» за 2022-2023 роки зріс на 14 324 тис. грн. Основне зростання відбулося за рахунок збільшення категорії «Торгове обладнання» на 42 837 тис. грн (на 5,06%) і «Покращення орендного майна» на 40 619 тис. грн (на

5,44%). Незначне зростання показали «Офісне обладнання та пристрої» (+1 777 тис. грн) і «Інші основні засоби» (+961 тис. грн).

Водночас зниження відбулося у категорії «Незавершене будівництво та невстановлене обладнання», яка скоротилася на 72 067 тис. грн (на 10,2%), що свідчить про завершення певних проєктів. Таким чином, компанія інвестує у модернізацію торгового обладнання та орендних площ, одночасно скорочуючи витрати на будівництво.

Для оцінки зміни основних засобів побудовано рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Структура основних засобів**

*Джерело: розроблено автором за даними [34].*

З малюнка видно що основну частку основних засобів займають торгові обладнання та будівлі і споруди. Всі інші складові є незначними в загальній величині основних засобів на підприємстві.

Для забезпечення відтворення основних виробничих засобів важливе значення має вивчення їхнього стану та використання, що є важливим фактором підвищення ефективної діяльності підприємства. Розрахуємо дані показники для досліджуваного підприємства (табл. 2.6.):

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «БЮРО ВИН» свідчить про помірне збільшення наявності основних засобів на кінець року (+14 324 тис. грн у 2023 році). Фондомісткість знизилася з 0,33 до 0,18, що вказує на підвищення ефективності використання основних засобів. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства зменшився на 0,02, що свідчить про незначне скорочення їх частки у загальних активах.

Водночас зросли коефіцієнт зносу (+0,01) та зменшилися коефіцієнт придатності (-0,01) і коефіцієнт вибуття (-0,03). Це свідчить про поступове старіння основних засобів. Зниження рентабельності (-7,27%) потребує подальшого аналізу для розробки стратегій з покращення показників.

Таблиця 2.6.

### Стан та ефективність використання основних фондів

Показники	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-
1. Наявність основних засобів на початку року у тис. грн.	701 214	716 161	14 947
2. Наявність основних засобів на кінець року у тис. грн.	716 161	730 485	14 324
3. Фондомісткість (як основні засоби від доходу від реалізації)	0,33	0,18	- 0,15
4. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	0,34	0,32	- 0,02
5. Коефіцієнт зносу	0,19	0,20	0,01
6. Коефіцієнт придатності	0,81	0,80	- 0,01
7. Коефіцієнт вибуття	0,05	0,02	- 0,03
8. Коефіцієнт приросту	0,02	0,01	- 0,01
9. Рентабельність у %	16,72	9,45	- 7,27

Джерело: розроблено автором за даними [34].

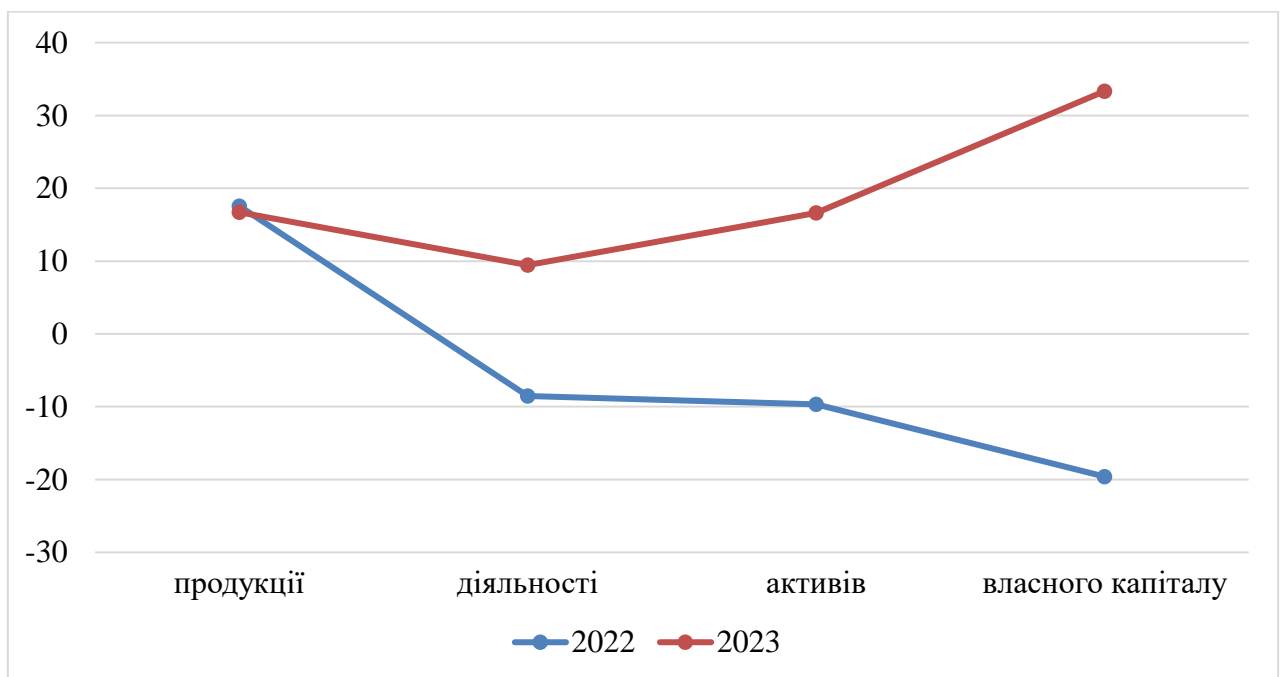
Зменшення ціни основних ресурсів (- 34 140 тис грн) при одночасному рості доходів від продажу говорить про добре використання наявних фондів.

Фондовіддача піднялась на 78,10%, досягнувши 10,33 грн/грн що свідчить про зростання продуктивності вжитку основних засобів. Це означає, що кожна гривня, вкладена в основні засоби, приносила 10,33 грн доходу. Для може бути наслідком оптимізації ресурсів або зростання попиту на

продукцію. Висока фондвіддача є показником раціонального використання активів компанії. Однак для забезпечення сталого розвитку ТОВ «БЮРО ВИН» важливо підтримувати інвестиції в оновлення основних засобів.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 62,85%, але темпи їх зростання були нижчими за зростання чистого доходу. Витрати на 1 грн чистого доходу від реалізації залишилися майже незмінними (зросли лише на 0,73%), що говорить про стабільність витратної частини.

Фінансовий результат від операційної діяльності покращився на 640 305 тис. грн, досягнувши 443 839 тис. грн прибутку. Чистий фінансовий результат змінився з збитку (-196 510 тис. грн) у 2022 році на чистий прибуток 354 183 тис. грн у 2023 році. Рентабельність діяльності (продажів) зросла з -8,55% до 9,45%, що демонструє значний прорив у ефективності роботи підприємства. Рентабельність активів та власного капіталу покращилася, досягнувши 16,62% і 33,33% відповідно. На рис. 2.4. наведено динаміку рентабельності підприємства:



**Рис. 2.4. Динаміка рентабельності ТОВ «БЮРО ВИН»**

*Джерело: розроблено автором за даними [34].*

Чисельність працівників зросла на 6,52% (на 39 осіб), що свідчить про розширення діяльності.

Продуктивність праці зросла на 52,97%, досягнувши 5 879,78 тис. грн на одного працівника. Для порівняння, у 2022 році цей показник становив 3 843,62 грн/особу. Продуктивність праці зросла на 52,97%, що свідчить про ефективне управління людськими ресурсами та зростання обсягу продажів. Такий результат демонструє, що компанія успішно адаптує свої процеси до змін у ринку. Для підтримки цього рівня продуктивності важливо інвестувати у навчання персоналу та автоматизацію процесів.

Для розрахунків рівня та динаміки продуктивності праці прорахуємо трудомісткість продукції. Між показниками трудомісткості та продуктивності праці існує обернено пропорційний зв'язок - за зниження трудомісткості продуктивності праці зростає, і навпаки.

*Таблиця 2.7.*

#### **Аналіз трудомісткості продукції.**

Показник	Минулий період	Звітний період		Зміна показника,%		
		за планом	фактично	план до минулого року	факт до минулого періоду	факт до плану
1. Обсяг продукції, тис. грн.	35597	45597	60644	128,1	187,2	146,2
2. Відпрацьовано всіма робітниками, люд. -год.	980008	1096005	1096204	111,8	111,9	100,01
3. Питома продуктивність на 1000 грн. люд. -год. (ряд. 2: ряд 1) · 1000	27530,6	24036,8	16448,7	87,3	59,7	68,4
4. Середньогодинн. виробіток кожного робітника, грн. (ряд1:ряд2)	0,036	0,042	0,061	116,7	169,4	145,2

*Джерело: розроблено автором за даними [34].*

Фонд оплати праці включає заробітну плату, премії, надбавки та інші виплати. У підприємства витрати на оплату праці є значною статтею витрат, оскільки компанія акцентує увагу на залученні та утриманні висококваліфікованого персоналу.

Також покажемо аналіз використання фонду заробітної плати, перше що потрібно зробити, це розрахувати абсолютне та відносне відхилення фактичної його величини від планової величини. Перейдемо до розрахунку абсолютного та відносного відхилення розміру фонду заробітної плати на підприємстві за останні роки.

Таблиця 2.8.

### Склад фонду оплати праці на підприємстві, тис. грн

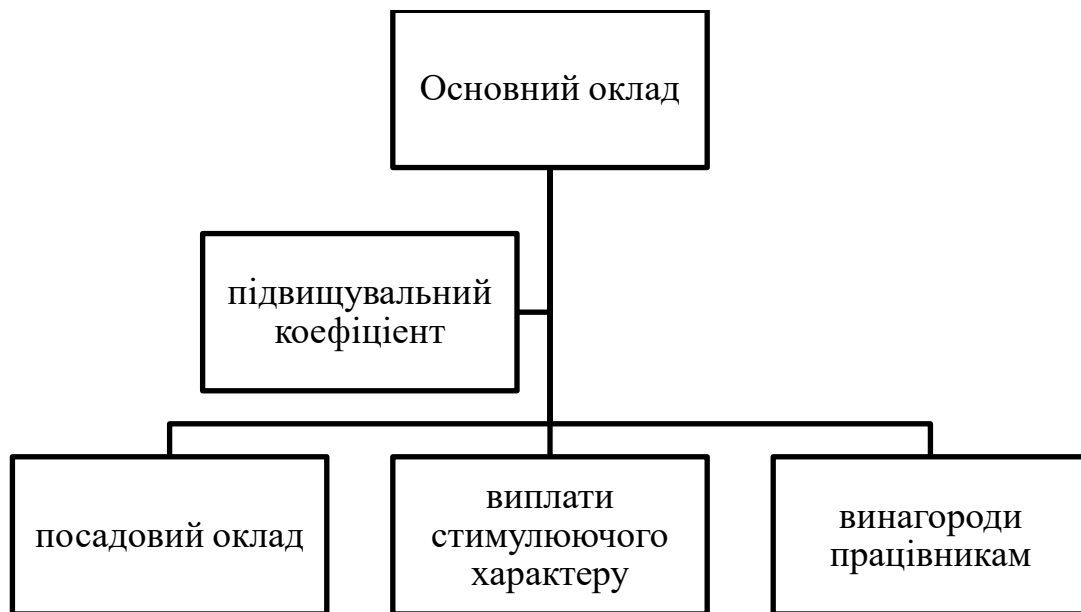
Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, +/- (тис. грн)
Непоточне забезпечення	52 390	55 495	+3 105
Поточне забезпечення	16 776	19 200	+2 424
Витрати на оплату праці	389 704	520 189	+130 485
Фонд оплати праці	458 870	594 884	+136 014

*Джерело: розроблено автором за даними [34].*

З таблиці можна побачити що фонд оплати праці складається з трьох основ, також з таблиці можна побачити, що найбільшу частку фонду займає витрати на оплату праці, і вона збільшилася на 33, 47%. Умовно фонд оплати праці можна поділити ось так:

- Основну заробітну плату (у 2023 році – 520189 тис грн): це фіксовані виплати, які працівники отримують за виконання посадових обов'язків.
- Додаткову заробітну плату (411022 тис грн у 2023 році): премії за гарне виконання роботи, надбавки за кваліфікацію або роботу у позаробочий час.
- Мотиваційні виплати (Поточне та непоточне забезпечення на винагороди працівникам – 54495 тис грн.): бонуси за досягнення стратегічних цілей, участь у проєктах або покращення клієнтського досвіду.

Структура фонду оплати праці показана на рисунку 2.5.



**Рис. 2.5. Структура фонду оплати праці ТОВ «БЮРО ВИН»**

*Джерело: розроблено автором за даними [34].*

Фінансову стійкість компанії можна визначити через розрахунок наступних коефіцієнтів. Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості зобразимо в табл. 2.9.:

*Таблиця 2.9.*

### Коефіцієнти фінансової стійкості

Показники	2022	2023	Нормативне значення
Коефіцієнт фінансової стійкості	45%	53%	< 50%
Коефіцієнт автономії	0,78	1,15	< 1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,91	2,47	< 1
Коефіцієнт покриття	0,87	1,43	< 0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,39	0,54	0,1 - 0,2
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,27	0,39	< 0,1
Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,91	2,47	< 1
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,54	0,46	0,4 - 0,6
Оборотність власного капіталу	2,30	3,51	< 1
Коефіцієнт маневреність власних обігових коштів	0,49	0,27	> 0
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,51	0,86	0,67-1,5
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,39	0,45	≅ 1

*Джерело: розроблено автором на основі [34].*

Показники фінансового стану компанії характеризується її здатністю своєчасно виконувати зобов'язання, використовувати активи та

забезпечувати стійкий розвиток. Коефіцієнт фінансової стійкості показує, яку частину активів компанія фінансує за рахунок власного капіталу. Для розрахунку цього показника обсяг власного капіталу ділиться на загальну суму активів компанії. Для прорахунку тут і нижче буду показувати на основі даних за 2023 рік. Тобто,  $1\,231\,427$  поділений на  $2\,302\,779$ , то результат є  $0,53$ , отже це  $53\%$ . Якщо результат становить понад  $50\%$ , це означає, що компанія значною мірою залежить від власних ресурсів, а не від позикових коштів. У випадку ТОВ «БЮРО ВИН» за 2023 рік цей коефіцієнт перевищує половину, що свідчить про високу фінансову стійкість.

Коефіцієнт автономії визначає співвідношення власного капіталу до зобов'язань компанії. Для розрахунку сума власного капіталу ділиться на суму усіх зобов'язань. Виходить так що  $1\,231\,427$  поділити на  $1\,071\,352$  виходить результат  $1,15$ . Якщо коефіцієнт перевищує одиницю, це означає, що власного капіталу достатньо для покриття зобов'язань. У компанії цей показник свідчить про можливість виконувати фінансові зобов'язання без залучення додаткових ресурсів.

Для оцінки фінансового стану підприємства за його балансами прорахуємо деякі показники. Коефіцієнт абсолютної (поточної) ліквідності визначається за балансом як відношення суми запасів ( $1\,543\,514$  тис. грн) до короткострокових (поточних) зобов'язань ( $623\,387$  тис. грн). Він характеризує, наскільки короткострокові (поточні) зобов'язання можуть бути негайно погашені швидколіквідним майном. Показник виходить достатньо високим ( $2,47$ ), що дає важливе значення для постачальників і банків, які кредитують підприємство.

Проміжний коефіцієнт покриття (ліквідності) визначають за балансом як частку запасів віднятих від поточних оборотних активів ( $895\,154$  тис. грн.) до короткострокових зобов'язань ( $623\,387$  тис. грн) – результат ( $1,43$ ) показує що підприємство може погашати короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність покривати короткострокові боргові зобов'язання наявними і короткостроковими фінансовими вкладеннями. Розраховується як відношення високоліквідних поточних активів (235 462 тис. грн.) до короткострокових зобов'язань (поточних пасивів) (623 387 тис. грн). Результат виходить 0,54, що дає змогу побачити відсутність проблем з цим коефіцієнтом.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом компанії (920 127 тис. грн.). Таким чином, значення показника говорить про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів. Нормативним вважається значення 0,1 і вище, за розрахунками даними підприємства показник є 0,39.

Коефіцієнт загальної платоспроможності по визначенню дорівнює показнику поточної ліквідності. А коефіцієнт 2,47 що вважається нормою.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу. Цей показник вказує на рівень левереджа компанії. Леведж означає використання фінансових інструментів або позикового капіталу з метою підвищення потенційної рентабельності інвестицій. Для рахунку цього коефіцієнту нам потрібно суму довгострокових зобов'язань, забезпечення та поточних зобов'язань і забезпечення (1 071 352 тис. грн ) поділити на баланс пасиву (2 302 779 тис. грн.). Нормативним вважається значення в межах 0,4 - 0,6, а наше підприємство має 0,46.

Оборотність власного капіталу. Показник ділової активності, який демонструє ефективність управління власним капіталом компанії. Розраховується як чистий дохід від реалізації продукції (3 745 425 тис. грн.) до 0,5 на суму власного капіталу на початок та кінець року. Оборотноість власного капіталу становить 3,51 на кожен залучену гривню.

Маневреність власних обігових коштів. Показник говорить про те, яку частку власних оборотних коштів складають гроші та їх еквіваленти. У

випадку, якщо значення показника є нижчим нуля, стійкість компанії порушена. Для визначення гроші та їх еквіваленти ділимо на власні оборотні кошти. І результатом маємо 0,27. Це означає що компанія здатна відповідати за своїми найбільш терміновими зобов'язаннями, використовуючи власні обігові кошти.

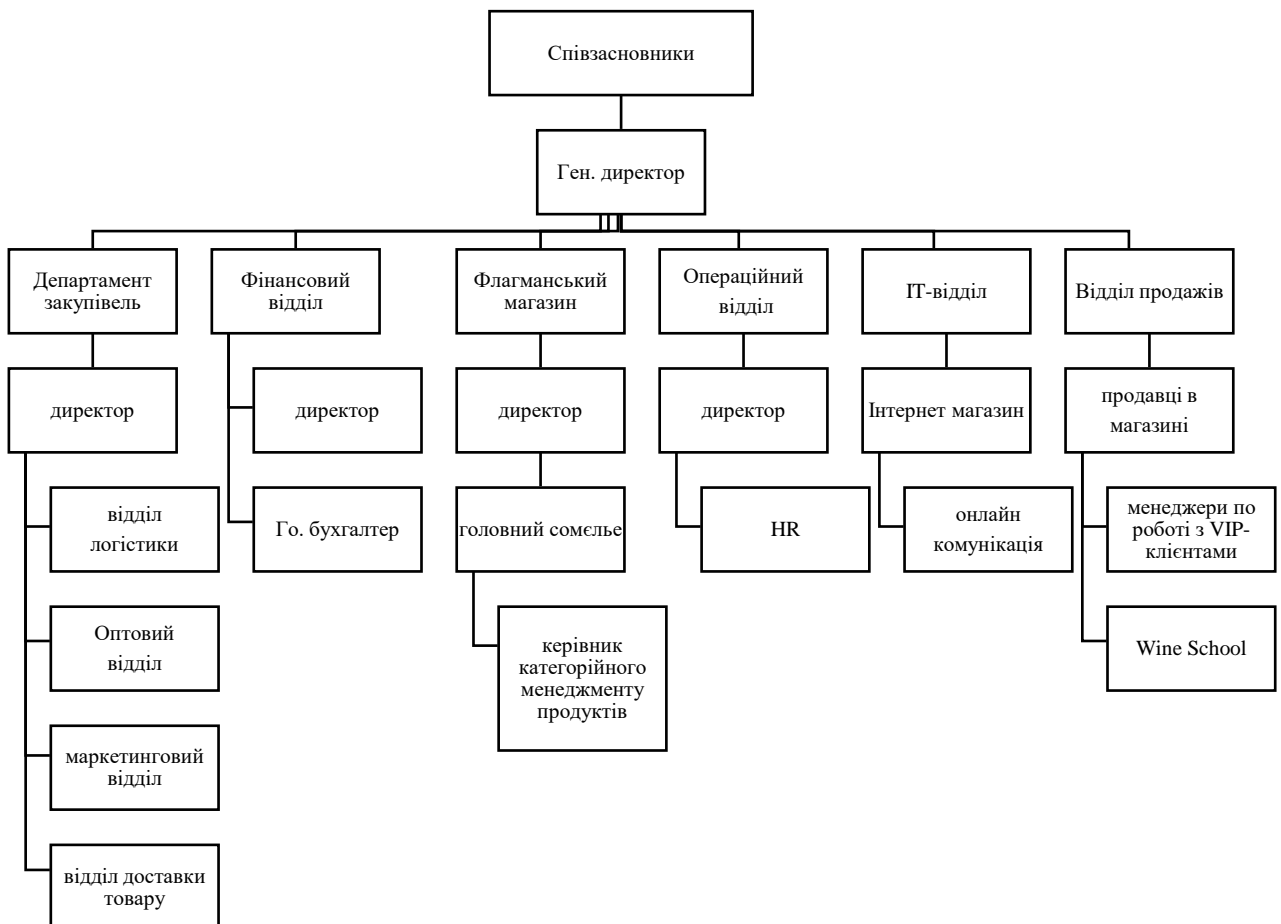
Коефіцієнт фінансової стабільності. Індикатор фінансової стійкості, який говорить про здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Розраховується як відношення власних оборотних коштів до суми довгострокових та поточних зобов'язань. Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,67-1,5., а наш результат 0,86, що показує результат трохи нижче норми.

Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості. Цей показник характеризує якість політики комерційного кредитування компанії. Розрахунок по нашій компанії буде складатися з дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги; з бюджетом; з нарахованих доходів; іншої поточної заборгованості, поділеної на поточну кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги; рахунки з бюджетом; розрахунки з оплати праці; за одержаними авансами; за розрахунки з учасниками; із внутрішніх розрахунків. Оптимальним значенням показника є значення, яке приблизно дорівнює одиниці. Наш результат є 0,45, що підприємство дотримується збалансованої політики комерційного кредитування, і на кожну гривню дебіторської заборгованості за отримані товари та послуги припадає 0,45 гривні кредиторської заборгованості.

Загалом підприємство продемонструвало значний ріст усіх ключових показників діяльності у 2023 році. Ефективність використання ресурсів, зростання доходів, прибутків і продуктивності праці свідчать про успішність управлінських рішень і конкурентоспроможність на ринку. Проте, зниження вартості основних засобів вимагає подальшої уваги для забезпечення довгострокової виробничої стабільності.

Організаційна структура ТОВ «БЮРО ВИН» організована по лінійно-функціональному принципу, тому що поділ праці в сфері управління здійснюється шляхом угруповання однорідних робіт з функціями управління й об'єднання їх у підрозділи апарата управління підприємством.

Найвищим органів управління компанії є співвласники підприємства. Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.6:



**Рис. 2.6. Організаційна структура управління ТОВ «БЮРО ВИН».**

*Джерело: розроблено автором за даними [28].*

Операційна система підприємства призначена комплексно вирішувати питання про дистрибуцію нових товарів і оптимізації процесу підприємства, реалізації продукції і інвестування в нові проєкти. Основною метою діяльності підприємства є реалізація алкогольної продукції, виконання робіт, надання послуг для задоволення потреб населення.

Цінності компанії базуються на теорії, що для працівників на робочому місці мають бути створені усі умови для того, щоб вони могли комфортно

працювати та не шукати інші компанії для роботи – достойна заробітня платня та велика кількість бонусів та переваг від само компанії.

Головним принципом корпоративної культури є лояльність та готовність до навчання робітників. Відділом кадрів створюються матеріали по новим поставкам товарів для робітників, що співробітники проходять та отримують більше інформації про товари що продають клієнтам. Також компанія покриває 50% від вартості курсів сомельє для підвищення кваліфікації [4].

Організаційна структура управління є побудованою за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між підрозділами та забезпечувати гнучкість і швидкість ухвалення рішень. Структура включає як лінійні, так і функціональні елементи управління, що спрямовані на досягнення високої якості обслуговування клієнтів та оптимізацію бізнес-процесів.

На чолі компанії знаходиться генеральний директор, який координує діяльність усіх підрозділів і відповідає за загальну стратегію розвитку підприємства. Генеральному директору підпорядковуються кілька основних департаментів:

Департамент закупівель відповідає за формування асортименту продукції, переговори з постачальниками, організацію логістики та управління маркетинговими активностями, пов'язаними з продуктами. Структура департаменту включає кілька ключових підрозділів: відділ логістики, маркетинговий відділ, оптовий відділ та відділ доставки товарів. Кожен із цих відділів виконує свої функції, забезпечуючи ефективність процесів постачання та підтримку конкурентоспроможності продукції.

Фінансовий відділ займається управлінням фінансовими потоками компанії, бюджетуванням, бухгалтерським обліком і контролем витрат. Відповідальність за діяльність цього підрозділу покладається на фінансового директора, який забезпечує стабільність фінансової стратегії підприємства.

Операційний відділ відіграє ключову роль у забезпеченні щоденної діяльності магазину. Він займається управлінням персоналом, організацією ефективної взаємодії між підрозділами, а також координацією навчання співробітників. Операційний відділ підтримує ініціативи, спрямовані на підвищення кваліфікації персоналу, зокрема, через освітню платформу Wine School.

ІТ-відділ відповідає за підтримку інформаційних систем магазину, забезпечення стабільної роботи інтернет-магазину та управління онлайн-комунікаціями з клієнтами. Діяльність цього підрозділу має ключове значення для підтримки сучасних технологічних рішень, які сприяють розвитку бізнесу та покращенню клієнтського досвіду.

Відділ продажів включає продавців, менеджерів по роботі з VIP-клієнтами та інших співробітників, які безпосередньо взаємодіють із покупцями. Основне завдання цього відділу — забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів і підвищення лояльності до бренду.

Флагманський магазин є не лише комерційним об'єктом, а й важливим елементом брендингу. У цьому підрозділі працюють головний сомельє, менеджери з категорійного менеджменту та інші спеціалісти, які займаються роботою з преміум-клієнтами, організацією заходів і навчальних програм. Цей магазин виступає своєрідним осередком компанії, що підкреслює її високий рівень сервісу та унікальність асортименту.

Ключовою рисою організаційної структури компанії є взаємодія підрозділів, спрямована на забезпечення якості продукції та послуг. Наприклад, тісна співпраця між маркетинговим відділом та відділом продажів дозволяє ефективно реалізовувати стратегії просування товарів.

Завдяки добре побудованій структурі управління компанії забезпечує високу конкурентоспроможність на ринку, залучає нових клієнтів і розвиває лояльність до бренду.

Для більш детального розуміння діяльності компанії на ринку алкогольних напоїв проведемо портфоліо-аналіз (табл.2.10).

Таблиця 2.10.

## Ширина і глибина асортименту ТОВ «БЮРО ВИН»

Ширина	Глибина
Вина	Червоні – 4 354 видів товару Білі – 2 258 Натуральні – 904 Рожеві – 212 Кріплене – 111 Безалкогольне – 15
Ігристі і шампанські вина	Шампанське – 488 Просекко – 79 Кава – 63 Ламбуско – 21 Безалкогольні - 11 Асті – 7
Віскі	1 401
Міцні напої	Ром – 206 Лікер – 126 Джин – 109 Коньяк – 97 Горілка – 88 Текіла – 78 Арманьяк – 63 Бренді – 50 Кальвадос – 52 Мескаль – 26 Інше – 198
Пиво	644
Сидр	64
Безалкогольний напій	Негазований - 328 Газований – 105
Овочі та фрукти	1 275
Горіхи та сухофрукти	236
Акcesуари для напоїв	126
Гастрономія	Сири – 544 М'ясні вироби - 499
М'ясна продукція	597
Риба і морепродукти	985
Молочна продукція і яйця	394
Чай та кава	Чай – 504 Кава - 120

*Джерело: розроблено автором за даними [6].*

ТОВ «БЮРО ВИН» реалізує на ринку наступну продукцію:

- Вино з 26 країн
- Пивні напої з 122 брендів світу

- Міцні напої – 18 різних видів (арманьяк, біттер, бренді, кальвадос, коньяк, джин, граппа, лікер, ром, текила, вермут, горілка, віскі, мескаль, sake, піско, чача, кашаса)
- Не алкогольні напої, 7 різних категорій напоїв
- Продукти – близько 22 різних видів товарів, які можна взяти до алкогольних напоїв або окремо [6].

Ціновий показник магазину має велику різницю варіацій на абсолютно різний бюджет. Наприклад найдешевша пляшка вина, яка представлена – 151 грн за 750 мл, виробник Baron Simon, країна – Іспанія, Мурсія. А найдорожча пляшка вина коштує – 329 тисяча гривень, виробник Chateau Petrus, країна – Франція, Бордо. Це показує що в магазині GoodWine можна знайти пляшку вина на різний гаманець, а дипломовані продавці зможуть більше розказати про ваш вибір вина.

Також в магазині можна знайти різні країни виробників вина та інших напоїв, серед яких буде Франція, Іспанія, Італія, Японія, США, Бельгія і звісно ж Україна.

Товари з України подані не тільки у відділі вина, хоча і в цьому відділі їх показано дуже багато та на різний смак. Представлені такі українські регіони, як Закарпаття, Одещина, Чернігівщина та Київщина. З цих регіонів прибувають білі, червоні та рожеві вина з обертом алкоголю від 11,5 до 13,5%.

Окрім, алкогольної продукції що поставляється з України. Є також продукти харчування, наприклад сири та молочна продукція, як пишуть в себе на сайті: «Співпрацюємо з фермерами та разом створюємо унікальні для України продукти: молоко з натуральним білком А2 (сучасне молоко — суміш білків А1 і А2, природним є саме А2), Grass-fed молоко (виключно трав'яний корм), першими запустили в продаж органічні яйця цесарок, солодкі йогурти без доданого цукру, молоко буйволиць.» Видів сирів дуже багато та на різний смак, на сайті та в магазині українські товари відмічені поміткою «купуй українське».

Також окрім сирів представлений ще більший вибір м'ясних делікатесів українського виробництва: ковбаси, філе індички або курятини, сосиски, паштети салямі та інше. М'ясо українського виробництва, яке представлено в магазині, вони позиціонують м'ясне виробництво як відповідальне фермерство, де у тварин раціон на 90% складається з рослинних кормів та у готові продукти чи напівфабрикати вони не додають ніяких підсилювачів смаку, що робить їх товари корисними та органічними.

Не варто забувати що магазин продає не тільки українські товари, а ще імпортує з інших країн. І тому магазин «Goodwine» став першим офіційний постачальник яловичини вагю від Numamoto Selection, Miyazaki – це вид м'яса з дуже рідкого виду корів коричневого кольору з Японії, а саме м'ясо особливе тим, що до його складу майже не має жиру.

На полицях магазину можна ще побачити дуже різноманітний вибір оливков, закусок до напоїв, горіхи та сухофрукти, рибу і морепродукти, бакалію, солодоші, та різні полиці, які зроблені для дитячого харчування. Також в магазині є окремі види товару для веганів та вегетеріанців.

Отже, асортимент компанії ТОВ «БЮРО ВИН» складається із різних видів алкогольної продукції та продуктів харчування, є збалансованим, оскільки достатньо позицій для того, щоб охопити більше споживачів із різними побажаннями, але в той же час асортимент не є перенасиченим, що говорить о том, що продуманій товарній політиці підприємства.

Фінансовий стан компанії залишається на високому рівні, оскільки компанія входить є топ-1 на українських ринку продажів алкогольних напоїв та має в своєму асортименті багато позицій, які займають перші місця по продажам серед своїх товарних груп. Компанія у 2021 році зробила виторг на 1 млрд гривень з продажу вина. Продажі вина у флагмані GoodWine дорівнювали майже 7% від усього винного ринку в країні [44].

Компанія має декілька торгових марок та кожна з них поєднується з головною торговою маркою ТОВ «БЮРО ВИН» тієї самої категорії у розрізі

роботи маркетингового відділу. Під іншими торговими марками виступають ресторан, пекарня, благодійна організація, флористичний магазин та інше.

### **2.3. Оцінка ефективності реалізації стратегій гнучкості на підприємстві: вплив економічних, соціальних та технологічних змін**

SWOT-аналіз має важливе значення, оскільки саме цей інструмент дозволяє отримати чітке уявлення про стратегічне положення компанії на ринку, визначити її сильні та слабкі сторони, а також ідентифікувати зовнішні можливості і загрози. SWOT-аналіз є основою для формування ефективної стратегії, спрямованої на досягнення конкурентних переваг і підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для компанії «БЮРО ВИН», яка працює у висококонкурентному середовищі ринку алкогольних напоїв і продуктів харчування, проведення SWOT-аналізу дозволяє виявити основні чинники, що впливають на її діяльність. Аналіз дає змогу зрозуміти, як компанія використовує свої сильні сторони для закріплення позицій на ринку, які внутрішні недоліки потребують вдосконалення, а також які зовнішні можливості можуть бути реалізовані для зміцнення позицій у галузі.

Завдяки SWOT-аналізу можливо розробити конкретні рекомендації щодо вдосконалення продуктової стратегії, розширення послуг та оптимізації діяльності. Цей підхід є ключовим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що враховують внутрішні ресурси компанії та зовнішні фактори, які формують її ринкове середовище.

SWOT-аналіз спочатку розглянемо поетапно по кожному елементу, а потім з запропонованих елементів розробимо матрицю.

Сильні сторони:

- Широкий асортимент продукції.

Охоплює вина з 26 країн, понад 1000 видів міцного алкоголю, пивні напої та високоякісні продукти харчування.

- Прямі контракти з виробниками, що забезпечують конкурентоспроможні ціни та унікальність асортименту.

- Високий рівень сервісу

Включаючи професійних сомельє, консультації та освітні заходи для клієнтів.

- Флагманський магазин.

Магазин поєднує функції торгового майданчика, ресторану та місця для дегустацій, що сприяє формуванню культури споживання.

- Інноваційні маркетингові стратегії, що дозволяють залучати нових клієнтів та утримувати лояльність постійних.

- Додаткові торгові точки, що додають популярності, залучають всі види клієнтів.

Слабкі сторони підприємства:

- Залежність від імпортової продукції, що робить компанію вразливою до валютних коливань і логістичних обмежень.

- Високий акцент на преміальний сегмент

Такий вибір позиціонування може обмежувати доступність для клієнтів із середнім рівнем доходу.

- Локації магазинів зосереджені лише у Києві.

Такі локації обмежують географічний охоп. Також флагманський магазин знаходиться в центрі Києва, де у вечірній час відбуваються великі пробки. І біля магазину стоїть дуже маленька парковка.

- Високі витрати на підтримку інфраструктури, включаючи логістику, складські приміщення та навчання персоналу.

- Не вистачає персоналу

А саме сомельє-консультантів у відділі з алкогольною продукцією. На зміні може працювати всього 4 сомельє, що на такий магазин дуже мало.

- Часті проблеми з популярною продукцією, її не вистачає на складі.  
Тобто, завозять продукцію, не розраховану на процент продажів цієї продукції.

Можливості компанії:

- Впровадження нових послуг, таких як майстер-класи зі створення унікальної пляшки вина, створення подарункових наборів із вином та аксесуарами.
- Проведення тематичних акцій, наприклад, тижнів певних вин із акційними пропозиціями, що може стимулювати продажі та залучити нових клієнтів.
- Розширення діяльності в інших містах України.
- Посилення співпраці з українськими виробниками для зниження залежності від імпорту та підтримки локальної економіки. Співвідношення українського виробника з іноземним дуже високий, а магазинах присутні полицки або стенди з українськими виробниками, але не кожен покупець зможе там знайти товар для своєї покупки.

Загрози компанії:

- Економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності населення, що може впливати на попит на товари.
- Конкуренція з боку інших ритейлерів та локальних виноробів, які розширюють свої асортименти.
- Підвищення акцизів на алкогольні напої та зміни у регулюванні ринку.
- Зміна споживчих уподобань, включаючи зростання популярності безалкогольних або альтернативних напоїв.

ТОВ «БЮРО ВИН» варто зосередитися на стратегіях, що відповідають полям Сильні сторони і Можливості та Слабкі сторони і Можливості. Ці напрями забезпечать стійке зростання компанії навіть в умовах змінного ринку.

SWOT-аналіз компанії «БЮРО ВИН» демонструє її сильні сторони, які створюють конкурентні переваги на ринку. Це широкий асортимент продукції, висока якість сервісу, ефективні маркетингові стратегії та унікальний підхід до створення простору для споживачів. Водночас слабкі сторони, такі як залежність від імпорту та висока концентрація магазинів у Києві, вказують на необхідність диверсифікації діяльності та розширення присутності на інших ринках.

Можливості для розвитку включають запуск нових послуг, таких як дегустаційні заходи та тематичні акції, що сприятимуть підвищенню продажів. Розширення асортименту продукції та посилення співпраці з локальними виробниками дозволить зменшити вразливість до зовнішніх ризиків і зміцнити позиції на ринку.

*Таблиця 2.11.*

### **Матриця SWOT-аналіз компанії ТОВ «БЮРО ВИН»**

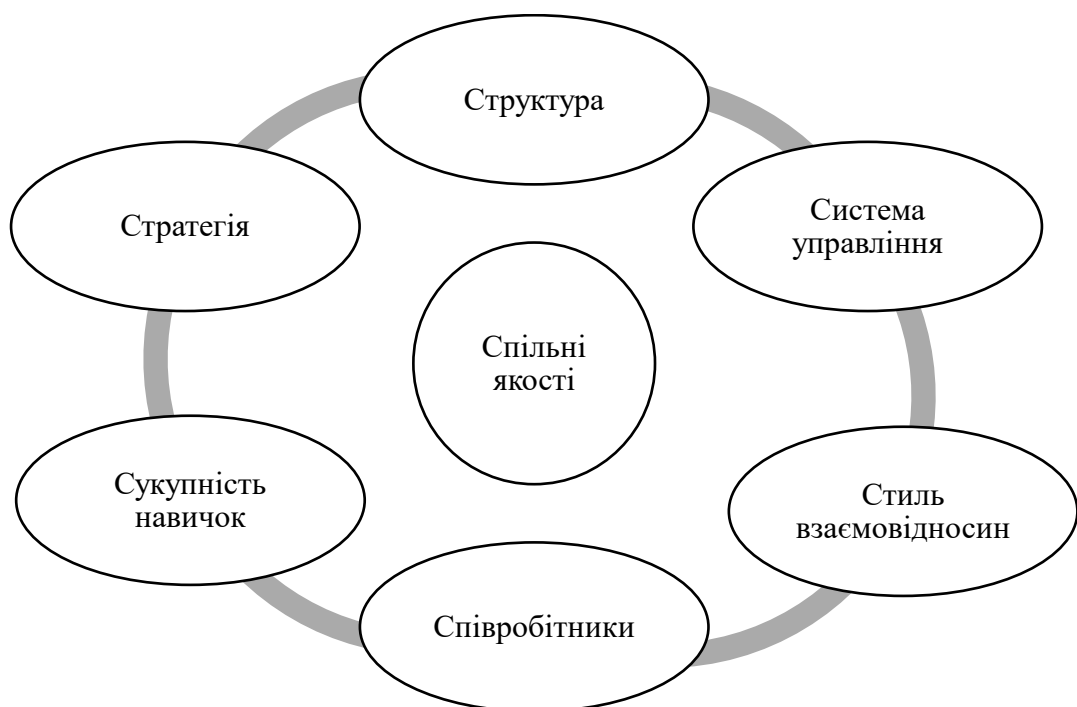
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	1. Використання сильного бренду для розширення асортименту бюджетних вин і алкогольних напоїв. 2. Розширення географії діяльності завдяки зростаючому інтересу до локального вина.	1. Оптимізація витрат на оренду та логістику, використовуючи можливість укладення довгострокових контрактів. 2. Покращення маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів у регіонах із низькою впізнаваністю бренду.
	3. Залучення інвестицій для створення нових форматів обслуговування, наприклад, інтерактивних відеоекранів із ШІ.	3. Впровадження навчальних програм для підвищення кваліфікації персоналу.
Загрози	1. Сильний бренд та лояльна аудиторія допоможуть зберегти продажі навіть у періоди економічної нестабільності. 2. Активна діджиталізація та автоматизація процесів знижує ризики впливу людського фактора. 3. Використання акційних кампаній дозволяє швидко реагувати на зниження купівельної спроможності.	1. Висока залежність від імпортних товарів підвищує ризик через валютні коливання та перебої в постачанні. 2. Недостатня диверсифікація асортименту може посилити вразливість до змін споживчих переваг. 3. Високі витрати на оренду та експлуатацію торгових площ обмежують здатність масштабувати бізнес.

*Джерело: розроблено автором.*

Основними загрозами залишаються економічні виклики, регуляторні зміни та конкуренція. Для подолання цих ризиків компанія має фокусуватися на підвищенні лояльності клієнтів, оптимізації витрат і впровадженні інновацій у свою діяльність. Таким чином, компанія має значний потенціал для подальшого зростання та зміцнення своїх позицій у преміальному сегменті ринку.

Для оцінювання стратегічної гнучкості підприємства ТОВ «БЮРО ВИН» використано модель McKinsey 7-S.

Модель McKinsey 7-S є одним із найефективніших інструментів для аналізу внутрішнього середовища організації. Вона була розроблена в 1980-х роках консультантами компанії McKinsey, серед яких Том Пітерс та Роберт Уотерман. Її основна мета — забезпечити всебічний аналіз організації для досягнення узгодженості між ключовими елементами, що визначають її функціонування. Завдяки своїй універсальності, модель широко застосовується для оцінки готовності організацій до змін, розробки стратегічних рішень і покращення бізнес-процесів.



**Рис. 2.7. Схематичне зображення моделі McKinsey 7-S.**

*Джерело: [2].*

Модель складається із семи взаємопов'язаних елементів, які умовно поділяються на дві групи: "тверді" (раціональні) та "м'які" (емоційні). До твердих елементів належать структура, стратегія і системи. Ці аспекти є найбільш видимими й формалізованими. Наприклад, структура відображає організаційний поділ на відділи та ієрархію управління, стратегія визначає цілі й напрямки розвитку, а системи охоплюють процедури та процеси, які підтримують повсякденну діяльність [2].

М'які елементи моделі включають навички, персонал, стиль управління і загальні цінності. Вони є менш формалізованими, але значною мірою впливають на ефективність підприємства. Наприклад, загальні цінності формують основу корпоративної культури, стиль управління визначає підхід керівників до управління, а навички характеризують ключові компетенції працівників.

Однією з головних переваг моделі McKinsey 7-S є її здатність показати, як зміна одного елемента впливає на інші. Наприклад, впровадження нової стратегії може потребувати змін у структурі організації, розвитку нових навичок або адаптації корпоративної культури. Таким чином, модель забезпечує комплексний підхід до управління змінами, допомагаючи ідентифікувати слабкі місця та визначати шляхи їхнього вдосконалення.

У контексті дипломного дослідження, застосування моделі McKinsey 7-S дозволяє розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційних процесів. Таким чином, модель McKinsey 7-S є важливим інструментом стратегічного аналізу, що сприяє комплексному підходу до оцінки організаційної діяльності. Її використання забезпечує не лише діагностику поточного стану, але й визначення ключових напрямів для досягнення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства [41].

Таблиця 2.12.

## Елементи підприємства для ТОВ «БЮРО ВИН» за моделлю McKinsey 7-S.

	Загальні цінності	Стратегія	Структура	Системи	Стиль/Культура	Штат	Навички
1	2	3	4	5	6	7	8
Загальні цінності	Відповідальність, прозорість, підтримка локального фермерства і високі стандарти якості лежать в основі всіх рішень.	Орієнтація на екологічну свідомість та розвиток культури споживання впливає на стратегію диверсифікації.	Цінності визначають підхід до побудови функціональної структури компанії.	Системи розроблені для відповідності ключовим цінностям, включаючи контроль якості.	Культура прозорості, клієнтоцентричності та відповідальності базується на цінностях.	Формування штату відповідно до цінностей.	Наголос на розвитку навичок, що підтримують цінності.
Стратегія	Базується на підтримці локального фермерства та створенні унікального асортименту.	Прямі контракти з виробниками дозволяють реалізовувати стратегію ефективно.	Стратегія враховує розподіл обов'язків між підрозділами.	Автоматизація та системи допомагають реалізувати стратегію.	Стратегія спрямована на розвиток інноваційної культури.	Залучення кваліфікованих фахівців для виконання стратегії.	Стратегічні рішення базуються на експертизі та навичках.
Структура	Лінійно-функціональна структура відповідає цінностям компанії.	Чіткий розподіл ролей сприяє реалізації стратегічних цілей.	Організація роботи сприяє координації між департаментами.	Системи підтримують структурну ефективність.	Культура співпраці впливає на інтеграцію між підрозділами.	Розподіл штату відповідає структурі.	Навички співробітників забезпечують ефективність структури.

## Продовження таблиці 2.12.

1	2	3	4	5	6	7	8
Системи	Системи створені відповідно до загальних цінностей прозорості та якості.	Інноваційні системи підтримують реалізацію стратегії.	Взаємодія систем зі структурою забезпечує оптимізацію процесів.	Системи автоматизують основні бізнес-процеси.	Системи враховують культуру інновацій та гнучкості.	Розробка систем відповідає потребам персоналу.	Системи розроблені для підтримки ключових навичок.
Стиль/ Культура	Культура прозорості та інновацій формується на основі цінностей.	Стратегія компанії підкріплюється інноваційною корпоративною культурою.	Впливає на інтеграцію підрозділів у структурі компанії.	Системи відображають культуру відповідальності та прозорості.	Лояльність працівників забезпечується через відкритий стиль керівництва.	Культура мотивує штат на розвиток і навчання.	Стиль керівництва сприяє розвитку критичних навичок.
Штат	Формування штату базується на відповідності цінностям компанії.	Роль кожного працівника чітко визначена у стратегічному контексті.	Штат відповідає вимогам структури, забезпечуючи ефективність.	Системи підтримують персонал у виконанні завдань.	Мотивація працівників враховує культуру компанії.	Навчання та розвиток штату є пріоритетом.	Висококваліфікований штат забезпечує реалізацію ключових навичок.
Навички	Навички персоналу формуються відповідно до цінностей.	Експертиза співробітників спрямована на досягнення стратегічних цілей.	Високий рівень навичок дозволяє оптимізувати структурні процеси.	Навички підтримуються автоматизованими системами.	Культура інновацій заохочує розвиток ключових навичок.	Навчання штату підсилює необхідні для бізнесу навички.	Навички персоналу формують конкурентні переваги компанії.

*Джерело: розроблено автором.*

Для більш легкого відображення сильних та слабких сторін побудовано матрицю вирівнювання елементів підприємства за моделлю McKinsey 7-S. Така матриця показує сильні та позитивні сторони компанії у вигляді «+» в клітинці, та слабкі сторони, які позначаються «-».

Таблиця 2.12.

### Матриця вирівнювання елементів підприємства за моделлю McKinsey 7-S

	Загальні цінності	Стратегія	Структура	Системи	Стиль/культура	Штат	Навики
Загальні цінності	+	+	+	+	+	+	+
Стратегія	+	+	+	+	+	+	+
Структура	+	+	+	+	+	+	+/-
Системи	+	+	+	-	+	+/-	+
Стиль/культура	+	+	+	+	+	+	+/-
Штат	+	+	+	+/-	+	+	-
Навики				+	+	-	+

*Джерело: розроблено автором.*

Аналіз GoodWine за моделлю McKinsey 7-S показав сильну інтегрованість основних елементів організаційної структури підприємства. Проте є кілька зон, які вказують на необхідність вдосконалення.

«БЮРО ВИН» вирізняється чітко сформованими загальними цінностями, що є фундаментом діяльності компанії. Висока відповідальність, прозорість і акцент на якості створюють позитивний імідж бренду. Загальні цінності гармонійно поєднуються зі стратегією, яка спрямована на створення унікального асортименту преміум-класу, підтримку локальних виробників та інноваційний підхід до роботи з клієнтами. Ця синергія сприяє ефективному функціонуванню підприємства, що підтверджується плюсовими оцінками у всіх зонах аналізу.

Структура компанії також є сильною стороною. Лінійно-функціональний підхід дозволяє оптимізувати розподіл обов'язків між департаментами, підвищуючи ефективність роботи. Це підтверджується тісною взаємодією між відділами закупівель, маркетингу, логістики та продажів. Завдяки цьому компанія може швидко реагувати на зміни ринку і підтримувати стабільність операційної діяльності.

Системи, які використовує підприємство, також заслуговують на високу оцінку. Вони забезпечують контроль якості, управління складськими запасами та зручність для клієнтів через інтеграцію онлайн-платформи. Окрім того, навчальні програми для співробітників, такі як курси сомельє, сприяють підвищенню професійного рівня команди, що підтримує загальні цінності компанії. Але через один недолік я змогла поставити мінус у цій зоні, це саме пов'язано з популярними видами продукції, які дуже часто випадають із асортименту через брак товару на складських приміщеннях.

Корпоративна культура ТОВ «БЮРО ВИН» базується на відкритості, інноваційності та клієнтоцентричності. Керівництво заохочує ініціативність співробітників і підтримує їх професійний розвиток. Цей підхід сприяє високій мотивації персоналу та забезпечує стабільний розвиток організації.

Штат компанії, хоча й складається з висококваліфікованих фахівців, має одну важливу зону для вдосконалення — розвиток спеціалізованих навичок у певних сегментах. Важливо забезпечити регулярне підвищення кваліфікації для всіх працівників, особливо у відділах, які безпосередньо контактують із клієнтами. Це дозволить підвищити лояльність споживачів і покращити якість обслуговування.

Навички співробітників є важливою перевагою компанії, проте матриця демонструє недоліки у забезпеченні балансу між високим рівнем експертизи основного штату та залученням спеціалістів із новими компетенціями. Наприклад, для підсилення роботи у сфері діджиталізації компанія може інвестувати у найм фахівців з онлайн-маркетингу, автоматизації процесів і персоналізації клієнтського досвіду

Загалом, компанія демонструє високий рівень узгодженості між елементами моделі McKinsey 7-S, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність компанії на ринку. Водночас, для подальшого зростання компанії доцільно акцентувати увагу на вдосконаленні професійних навичок персоналу, залученні нових компетенцій у штат та інтеграції сучасних технологій у процеси управління клієнтським досвідом. Це дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку, розширити аудиторію та підвищити ефективність діяльності.

## **Висновок до розділу 2**

Аналіз діяльності ТОВ «БЮРО ВИН» свідчить про позитивну динаміку фінансово-економічних показників, що відображає ефективність управлінських рішень та конкурентоспроможність компанії. У 2023 році було зафіксовано значне зростання чистого доходу від реалізації продукції, що підтверджує високу затребуваність асортименту серед споживачів. Позитивним фактором є також підвищення продуктивності праці, що свідчить про оптимізацію бізнес-процесів та підвищення ефективності використання ресурсів.

Компанія має сильні позиції на ринку завдяки унікальності асортименту, співпраці з виробниками без посередників та впровадженню інноваційних маркетингових рішень. Водночас залежність від імпортової продукції та висока концентрація діяльності в Києві можуть обмежувати можливості зростання.

Умови ринку, зокрема зниження купівельної спроможності споживачів, зміни у законодавчому регулюванні та конкуренція з боку інших компаній, вимагають розробки стратегій адаптації. Подальші кроки можуть включати розширення регіональної присутності, вдосконалення логістичних процесів, оптимізацію асортименту та впровадження нових маркетингових інструментів. У наступному розділі будуть запропоновані заходи щодо

вдосконалення діяльності компанії, спрямовані на підвищення її гнучкості та конкурентоспроможності.

Попри стабільний розвиток, компанія стикається з низкою проблем, які можуть негативно вплинути на її конкурентоспроможність. Значну загрозу становить висока залежність від імпортової продукції, що робить бізнес чутливим до валютних коливань, змін у логістиці та зовнішньоекономічних ризиків. Крім того, висока концентрація діяльності в межах Києва обмежує можливості подальшого розширення ринку, ускладнює боротьбу з конкурентами та робить компанію вразливою до змін купівельної спроможності у столиці.

Ще однією слабкою стороною є недостатня інтеграція сучасних технологій у бізнес-процеси. Попри впровадження окремих цифрових рішень, таких як аналітичні системи обліку та управління запасами, компанія все ще має значний потенціал у використанні штучного інтелекту, автоматизованих сервісів взаємодії з клієнтами та цифрових маркетингових платформ. Відсутність цих технологій уповільнює процес оптимізації витрат та обмежує можливості персоналізованого підходу до покупців, що є важливим у сучасному конкурентному середовищі.

Для підвищення конкурентоспроможності компанія повинна активно впроваджувати сучасні технології, зокрема автоматизацію обслуговування клієнтів, вдосконалення цифрових платформ для аналізу споживчих вподобань і оптимізацію логістичних процесів. Важливим напрямком розвитку також є розширення регіональної присутності, що дозволить знизити ризики, пов'язані зі змінами попиту в одному місті, та збільшити частку компанії на ринку. У наступному розділі будуть запропоновані заходи щодо покращення конкурентних позицій компанії, інтеграції технологічних рішень та розширення стратегічного потенціалу.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ТОВ «БЮРО ВИН»**

### **3.1. Програма діяльності підприємства щодо введення шляхів-підвищення стратегічної гнучкості**

Гарантією гармонійного та цілеспрямованого розвитку підприємства є множина впорядкованих ідей та розробок, які цілковито зможуть визначити орієнтири діяльності підприємства та його потенційні можливості розвитку. Відсутність або неналежна обґрунтованість таких ідей спричиняють втрати підприємства щодо здатності швидкого і стабільного розвитку [16].

Результати аналізу діяльності ТОВ «БЮРО ВИН» свідчать про наявність як сильних сторін, що сприяють розвитку компанії, так і слабких місць, які потребують удосконалення. До основних переваг підприємства можна віднести стабільне зростання фінансових показників, зокрема збільшення чистого доходу та підвищення продуктивності праці. Високий рівень організації бізнес-процесів, ефективна маркетингова стратегія та впізнаваність бренду забезпечують компанії конкурентні переваги на ринку преміального алкоголю. Крім того, стратегічне партнерство з постачальниками, що дозволяє мінімізувати витрати на логістику та отримувати унікальні позиції продукції, є додатковим фактором успішності.

Разом із тим, компанія стикається з низкою проблем, які можуть обмежувати її подальший розвиток. Однією з основних слабких сторін є висока залежність від імпортової продукції, що підвищує чутливість до валютних коливань і змін у зовнішньоекономічних умовах. Крім того, значна концентрація діяльності в межах Києва зменшує можливості розширення ринку та підвищує ризики, пов'язані зі змінами купівельної спроможності населення. Серед інших проблем варто виділити обмежену інтеграцію

сучасних технологій, що уповільнює процес автоматизації бізнес-процесів, персоналізації обслуговування клієнтів та оптимізації витрат.

Високі операційні витрати, зокрема на оренду та логістику, є ще одним викликом для компанії, що може впливати на рівень рентабельності. Старіння окремих основних засобів та необхідність модернізації технологічного оснащення також підкреслюють потребу в стратегічному плануванні подальшого розвитку. Для зміцнення конкурентних позицій компанії необхідно активніше впроваджувати цифрові рішення, розширювати географію діяльності та оптимізувати структуру витрат, що дозволить підвищити ефективність операційної діяльності та адаптуватися до змін ринкового середовища.

Гнучкість підприємства є ключовим фактором його успішного функціонування в умовах динамічного ринку. Вона визначає здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості. Розглянемо основні види гнучкості ТОВ «БЮРО ВИН» відповідно до критеріїв стабільності, спрямованості та адаптації до потреб ринку, а також їхні переваги, недоліки та необхідність інтеграції сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту для підвищення ефективності бізнес-процесів.

Статична гнучкість компанії проявляється у здатності коригувати товарну пропозицію відповідно до попиту, що забезпечується широким асортиментом продукції та гнучкою ціновою політикою. Водночас високий рівень залежності від імпоротної продукції створює ризики, пов'язані з логістичними затримками та валютними коливаннями.

Динамічна гнучкість є однією з найважливіших складових розвитку компанії, оскільки дозволяє не лише адаптуватися до змін, але й ініціювати їх, запроваджуючи нові бізнес-моделі та інноваційні підходи. ТОВ «БЮРО ВИН» уже активно використовує цифрові технології, зокрема в управлінні асортиментом та аналітиці продажів, але рівень автоматизації процесів залишається недостатнім. Одним із найбільш перспективних напрямів

розвитку є впровадження штучного інтелекту для покращення взаємодії з клієнтами. Інноваційним рішенням може стати інтерактивний відеоекран у флагманському магазині, який буде використовувати штучний інтелект для персоналізованого підбору алкоголю. Це дозволить клієнтам отримувати рекомендації на основі своїх вподобань, історії покупок або заданих критеріїв, що значно підвищить рівень задоволеності покупців та сприятиме зростанню продажів. Важливим аспектом такої стратегії є її інтеграція з онлайн-платформою компанії, що дасть змогу не лише оптимізувати продажі, але й зібрати цінну інформацію про поведінку споживачів, яку можна використовувати для подальшої маркетингової стратегії.

Зовнішня гнучкість дозволяє компанії зберігати свої позиції на ринку в умовах змінного середовища. Стійкий бренд і лояльність клієнтів сприяють стабільності, однак обмежена географія діяльності зменшує потенціал для масштабування бізнесу. Відсутність аналітичних технологій для моніторингу конкурентного середовища також є слабким місцем, яке можна усунути шляхом впровадження інтелектуальних систем аналізу ринку. Внутрішня гнучкість компанії забезпечується ефективним управлінням персоналом та достатнім рівнем фінансової стабільності. Проте недостатня автоматизація внутрішніх процесів уповільнюють оптимізацію операційної діяльності. Одним із способів підвищення зовнішньої гнучкості може стати експансія в інші регіони України шляхом відкриття нових магазинів або співпраці з локальними партнерами, що дозволить знизити ризики, пов'язані зі зміною попиту в Києві.

Тактична гнучкість дозволяє компанії швидко адаптувати виробничі процеси до поточних ринкових умов. Гнучке управління асортиментом і ефективне використання ресурсів є її перевагами, проте відсутність автоматизації процесів постачання створює додаткові витрати. Стратегічна гнучкість компанії визначає здатність до масштабних змін та виходу на нові ринки, але висока вартість трансформації бізнес-моделі є серйозним викликом. Впровадження штучного інтелекту у стратегічне планування

дозволить більш ефективно прогнозувати зміни ринку та зменшити ризики, пов'язані з довгостроковими інвестиціями.

ТОВ «БЮРО ВИН» має всі необхідні передумови для впровадження ефективної стратегії гнучкості. Важливим фактором успіху стане розвиток динамічної гнучкості, яка дозволяє не лише адаптуватися до змін, але й формувати нові тенденції на ринку. Інноваційні підходи, зокрема впровадження штучного інтелекту у взаємодію з клієнтами, можуть стати ключовим інструментом для зміцнення конкурентних позицій компанії. Завдяки комплексному підходу до підвищення рівня гнучкості підприємство зможе не лише зберегти лідерські позиції, а й забезпечити довгострокову стійкість у динамічному ринковому середовищі.

На даний час світові компанії активно вкорінюють у свою роботу для полегшення, автоматизації та прискорення роботи працівників за допомогою програм з штучним інтелектом. За даними Forbes, 64% власників бізнесу підтверджують: штучний інтелект допомагає будувати кращі відносини з клієнтами [25].

Використання ШІ в роботі з клієнтами може автоматизувати значну частину щоденних робочих процесів менеджера продажів, а також дещо видозмінювати на краще для компанії продажів деякі види алкогольних напоїв, покращити вподобання покупців в інтернет так і в оффлайн магазині.

Цікавим рішенням з автоматизації процесів для відділу з VIP-клієнтами, також може допомогти ШІ та прибрати велику частину роботи з працівників. Коли менеджер по роботі додає новий контакт, ШІ автоматично удосконалює профіль «нового» клієнта інформацією з відкритих джерел інтернет-мережі: дані про компанію, посаду, активність у соціальних мережах. Це дає повну картину про потенційного покупця без необхідності проводити години в пошуках інформації.

За даними дослідження Projector AI Lab, проведеного у 2023 році, 22% українських компаній вже активно використовують ШІ, а 51% інтегрують його епізодично. Очікується, що у 2024 році ці цифри зростуть до 30% та

60% відповідно. Це свідчить про стрімке зростання популярності ІІ-технологій в українському бізнесі [4]. Тому зволікати та втрачати таке поліпшення в інноваціях та покращення у роботі людей не варто.

### **3.2. Обґрунтування доцільності впровадження інтерактивного відеоекрана зі штучним інтелектом на підприємстві та його вплив на основні показники діяльності підприємства**

Проект, що буде запропоновано компанії для покращення інноваційності та зменшення довготривалої людської роботи має назву: Інтерактивний відеоекран із штучним інтелектом: персоналізація вибору алкоголю.

Інноваційний підхід до покращення клієнтського досвіду у флагманському магазині ТОВ «БЮРО ВИН» полягає у впровадженні інтерактивного відеоекрану, оснащеного штучним інтелектом (ІІ). Ця технологія не лише підвищить зручність для покупців, але й дозволить створити унікальний досвід вибору алкоголю, з урахуванням індивідуальних вподобань клієнта. ІІ допоможе автоматизувати процес підбору товарів, запропонувавши найбільш релевантні варіанти, що відповідають побажанням покупця, а також вказуючи на їхнє розташування у магазині.

Основна ідея – базується на інтеграції сучасних технологій у роздрібну торгівлю. Встановлення інтерактивного відеоекрану з ІІ допоможе персоналізувати процес вибору алкоголю, надаючи клієнтам швидкі, точні та зручні рекомендації. Такий підхід спростить процес прийняття рішення, заощадить час клієнтів і підвищить їхню задоволеність.

Для визначення збитковості або окупності проекту з відеоекраном потрібно прорахувати всі можливі витрати, які можуть бути на початковому етапі.

Таблиця 3.1.

### Основні показники введення в дію відеоекрана

Показники	Одиниці виміру	Ціна
Відеоекран	грн	76850[18]
Розробка програмного забезпечення	Грн	336378*
Встановлення відеоекрану	грн	5000
Навчання персоналу	грн	20000
Тестування	грн	10000
РАЗОМ	грн	448228
Додаткові витрати за 1 рік роботи проєкту		
Обслуговування обладнання	грн	22411,4 <sup>1</sup>
Користування моделлю штучного інтелекту	грн	50400*
Електроенергія	грн	9331,2 <sup>2</sup>
Вдосконалення та інтеграцію нових функцій	грн	20000
Разом додаткові витрати	грн	102142,6

*Джерело: розроблено автором*

\* Автор консультувався з компанією «WEZOM» [6], яка займається розробками сайтів, програмними забезпеченнями та іншими послугами.

- 1) Розрахункові витрати на обслуговування можуть становити близько 5% від початкової вартості на рік. Річна вартість: 22 411,4 грн (5% від 448 228 грн).
- 2) Відеоекран працюватиме близько 12 годин щодня. Середня споживана потужність такого обладнання — 0,5 кВт. Споживання на день: 6 кВт. Споживання на місяць: 180 кВт. Розрахунок за середньою вартістю електроенергії (4,32 грн/кВт): 9 331,2 грн/рік.

Для виконання такого проєкту не потрібно буде залучати кошти у інвесторів і ТОВ «БЮРО ВИН» може зробити самофінансування цього проєкту.

Запровадження цього заходу призведе до одноразових капітальних витрат (придбання обладнання та його налаштування) та збільшення щорічних операційних витрат. Однак ці витрати можуть бути компенсовані за рахунок:

- Скорочення потреби у додаткових консультантах у залі.

- Підвищення ефективності управління продажами через аналіз даних, які збиратиме ШІ.

Зможемо прорахувати найгірший сценарій при встановленні відеоекрана та оцінити додатковий дохід. Першою складовою буде – збільшення середнього чека. Середній чек до впровадження системи нехай становить 1 000 грн. Зі зростанням на 1% середній чек збільшиться до 1010 грн. Якщо магазин обслуговує 10000 клієнтів щомісяця, то щомісячний додатковий дохід становитиме:

$$10\ 000 \times (1010 - 1000) = 10\ 000 \text{ грн.}$$

А річний дохід від збільшення середнього чека буде:

$$10\ 000 \times 12 = 120\ 000 \text{ грн.}$$

Другою складовою можемо прорахувати збільшення продажів акційних товарів, так як відеоекран буде пропонувати різні види та категорії товарів:

При зростанні продажів акційних товарів на 1%, якщо місячний обсяг продажів акційної продукції складає 2 000 000 грн, то щомісячне збільшення становитиме:

$$2\ 000\ 000 \times 0,01 = 20\ 000 \text{ грн.}$$

Річний дохід від зростання продажів акційних товарів =  $20\ 000 \times 12 = 240\ 000$  грн.

Загальний додатковий дохід в рік буде складати:

$$120\ 000 + 240\ 000 = 360\ 000 \text{ грн.}$$

Тобто у найгіршому сценарії річний дохід від впровадження відеоекрану покриє 65% загальних витрат, це буде видно у таблиці 3.2.

*Таблиця 3.2.*

**Таблиця розрахунку окупності проєкту**

Період (рік)	0	1	2
Грошовий потік	- 448 228	360 000	360 000
Кумулятивний (грн) грошовий потік (грн)	-448 228	- 88 228	271 772

*Джерело: розроблено автором.*

Це означає, що проєкт не окупиться повністю за перший рік, але вийде на прибутковість у наступні роки. Для повної окупності знадобиться ми прорахуємо за формулою:

$$PP = 1 + \frac{88228}{360000} = 1,25$$

Проєкт окупиться приблизно через 1 рік і 3 місяці після його запуску. Це означає, що після цього терміну всі отримані доходи стануть чистим прибутком для компанії.

Наступний метод, який буде показано для кращого розуміння успішності проєкту, розрахуємо дисконтну період окупності, так як він краще дає показати результат через дисконтування грошей.

Таблиця 3.3.

### Дисконтований період окупності при 13%

Період	0	1	2	3
Дисконтований грошовий потік (грн)	- 448 228	318 584,07	281 400,06	249 022,18
Кумулятивний дисконтований грошовий потік (грн)	- 448 228	- 129 643,93	151 756,13	400 778,31

Джерело: розроблено автором.

З таблиці видно, що окупність проєкту настає між 2-м та 3-м роком. Для точного розрахунку використаємо формулу:

$$DPP = 2 + \frac{249022,18}{129643,93} = 2 + 0,52 = 2,52 \text{ роки.}$$

Це означає, що з урахуванням фактора часу та вартості грошей, інвестиції у відеоекран зі штучним інтелектом окупляться трохи пізніше, ніж у розрахунках без дисконтування. Однак після цього періоду проєкт почне приносити чистий прибуток, що підтверджує його доцільність.

Чистий приведений дохід розраховується як від суми чистого грошового потоку відняти суму інвестиційного капіталу. Чистий грошовий потік розрахуємо за формулою:

Чистий грошовий потік=Чистий прибуток+Амортизація+Зміни в оборотному капіталі.

$$354\,183+512\,934+701\,438=1\,568\,555 \text{ тис. грн.}$$

Тепер розрахуємо чистий приведений дохід (ЧПД) для проекту:

$$1\,568\,555 - 448\,228 = 1\,120\,327 \text{ тис грн.}$$

Проект є фінансово вигідним, оскільки чистий приведений дохід значно перевищує суму інвестиційних витрат.

Запровадження відеоекрана з ШІ може збільшити продажі у таких напрямках:

Зростання середнього чека:

- Очікується, що персоналізація збільшить середній чек на 5-10%. Якщо середній чек складає 1 000 грн, то зростання буде до 1 050-1 100 грн.
- При кількості покупців 1000 на місяць додаткові доходи становитимуть 50 000–100 000 грн/місяць або 600 000–1 200 000 грн/рік.

Продаж акційних товарів:

- Активна промоція через ШІ може збільшити реалізацію акційних товарів на 15-20%.
- Може змінити вектор популярних товарів, тоді можна буде переглянути логістичні функції товарів.

Реалізація запропонованого проекту дозволить суттєво покращити ключові економічні показники, що відображають ефективність діяльності підприємства. Зокрема, очікується збільшення чистого доходу від реалізації продукції за рахунок впровадження інноваційного підходу до обслуговування клієнтів, а також зростання фінансового результату від операційної діяльності завдяки оптимізації процесів управління асортиментом та автоматизації продажів.

Для кращого відображення впливу прорахованого проекту розроблено таблицю 3.4, що представлена нижче. А для прорахунку чистого прибутку я

від суми прибутку від проєкту за рік відняла додаткові витрати за 1 рік та податок у 18 відсотків.

Проєктний рік для ТОВ «БЮРО ВИН» розрахований з урахуванням впровадження відеоекрану зі штучним інтелектом, що сприятиме збільшенню середнього чека та продажів акційних товарів. В результаті реалізації проєкту очікується додатковий річний дохід у розмірі 360 000 грн, а після вирахування витрат та податків чистий прибуток зросте на 211,5 тис. грн. Це покращить фінансові результати діяльності компанії та підвищить ефективність управління продажами.

Загальний дохід підприємства від реалізації продукції збільшиться з 3 745 425 тис. грн до 3 745 785 тис. грн, а фінансовий результат від операційної діяльності зросте на 411,5 тис. грн, досягнувши 444 250,5 тис. грн. Чистий прибуток компанії після врахування додаткових витрат і податкових відрахувань складе 354 394,5 тис. грн, що є позитивним сигналом для подальшого розвитку.

Інвестиції у проєкт становлять 448 228 грн, що складає 0,026% від загальної вартості активів підприємства. Важливим є те, що фондвіддача залишиться стабільною, що свідчить про ефективне використання матеріальних ресурсів.

Таблиця 3.4.

## Вплив запропонованого рішення на основні показники діяльності ТОВ «БЮРО ВИН»

Показники	Одиниці виміру	Базовий рік (2023)	Проектний рік	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	3 745 425	3 745 785	360,00	0,010
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	2 201 271	2 201 271	0,00	0,000
3. Адміністративні витрати	тис.грн.	237 888	237 888	0,00	0,000
4. Витрати на збут	тис.грн.	769 719	769 821	102,00	0,013
5. Повні витрати	тис. грн	3 208 878	3 208 980	102,00	0,003
6. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	443 839	444 097	258,00	0,058
7. Інші операційні доходи	тис. грн	59 430	59 430	0,00	0,000
8. Інші операційні витрати	тис. грн	152 138	152 138	0,00	0,000
9. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	536 547	536 805	258,00	0,048
10. Чистий прибуток	тис. грн	354 183	354 395	211,50	0,060
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн	2 130 939	2 131 489	550,37	0,026
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис.грн.	1 062 673	1 062 673	0	0,000
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн.	362 415	362 491,80	82,8	0,023
14. Чисельність промислово- виробничого персоналу (ПВП)	Осіб	637	637	0	0,000
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	85,67	85,66	-0,01	-0,012
16. Фондовіддача	грн./грн.	10,33	10,33	0	0,000
17. Продуктивність праці ПВП	тис. грн./особу	5 879,78	5 880,35	0,57	0,010
18. Рентабельність продукції	%	16,72	16,73	0,01	X
19. Рентабельність діяльності (продажів)	%	9,45	9,46	0,01	X
20. Рентабельність активів	%	16,62	16,63	0,01	X

Джерело: розроблено автором на основі [34].

Хоча проєкт не окупиться повністю у перший рік, він забезпечить часткове покриття інвестицій і повну окупність протягом 1,52 року. Після цього компанія почне отримувати чистий прибуток від впровадження технології, що підтверджує доцільність цієї ініціативи та її перспективність для довгострокового розвитку підприємства.

### **3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програм та впровадження обґрунтованого заходу**

Проєкт відеоекрану буде дуже корисний для компанії, бо буде на саме забирати велику кількість аналітичної роботи, та зменшить кількість сомельє у залі. Для покращення візуалізації проєкту нижче прописано основні системні та людські вкладення у проєкт.

Як працює система?

Покупець підходить до інтерактивного екрана, розташованого в зоні відділу з алкоголем. Екран привітно активується, пропонуючи клієнту розпочати взаємодію. Завдяки розпізнаванню голосу або введенню інформації через сенсорний інтерфейс, покупець розповідає про свої уподобання.

ШІ може запитати клієнта про його побажання, наприклад:

- Який тип алкоголю цікавить (вино, пиво, міцні напої).
- Колір і смакові характеристики (сухе, солодке, напівсухе).
- Цінову категорію.
- Країну походження або виробника.
- Особливі побажання, такі як органічне вино, безалкогольне пиво.

Після введення даних покупця, система аналізує їх і співставляє з базою даних магазину, яка буде оновлюватися кожен день для точного результату наявності продукції на полицях. Завдяки інтеграції з обліковою

системою компанії, ШІ миттєво визначає доступні варіанти, враховуючи наявність товарів, їхню вартість, характеристики та акційні пропозиції.

Також обов'язковою складовою буде - персоналізовані рекомендації. Екран відображає кілька варіантів алкоголю, які найбільше відповідають критеріям клієнта. Кожна рекомендація супроводжується коротким описом: назва, країна виробництва, смакові нотки, ціна та особливі характеристики. Для зручності клієнту пропонуються варіанти у різних цінових сегментах: бюджетні, середнього рівня та преміальні.

Для полегшеного пошуку товару буде вказівка розташування товару. Після вибору одного або кількох товарів на екрані з'являється план магазину з позначеними точками, де знаходиться вибраний товар. Це дозволяє клієнту швидко знайти продукт без зайвих зусиль.

Система може запропонувати клієнту:

- Інформацію про акційні товари та новинки.
- Рекомендації поєднання алкоголю з продуктами харчування.
- Можливість додати товар у віртуальний кошик для резервування або доставки.
- Пропозиції послуг, таких як дегустації або майстер-класи.

Технічні аспекти впровадження відеоекрану

Перший етап буде розробка програмного забезпечення. Система повинна включати алгоритми ШІ для обробки інформації, інтеграцію з базою товарів магазину та функціонал відображення рекомендацій і карти магазину.

Другий етап – встановлення обладнання. Для роботи системи потрібен сучасний сенсорний відеоекран із функціями розпізнавання голосу та інтеграцією в мережу магазину.

Третій етап - навчання персоналу. Працівники повинні бути ознайомлені з принципами роботи системи, щоб надавати технічну підтримку клієнтам у разі необхідності.

Четвертий етап – можливі виклики та методи їх вирішення.

Складність інтеграції: для успішного впровадження необхідно забезпечити синхронізацію з існуючими системами обліку та управління. Це можна вирішити через співпрацю з досвідченими розробниками ПЗ.

Адаптація клієнтів: Деякі клієнти можуть спочатку не зрозуміти, як користуватися системою. Рішення — створення короткого інструктажу на екрані та залучення персоналу для допомоги.

Витрати на впровадження: Хоча початкові витрати можуть бути високими, вони швидко окупляться завдяки збільшенню продажів і зменшенню навантаження на персонал.

Процес розробки та впровадження в роботу проєкту буде складати 3 місяці, де будуть залучені експерти з інших компаній, наприклад розробники програм з використанням ІІІ в роботі, доставщики, комплектувальники, продавці техніки (відеоекрану). Також працівники компанії, які особисто будуть залучені в процеси купівлі, встановлення та роботи з ним. Це будуть менеджери, консультанти, керівництво та програмісти.

Перед початком встановлення проєкту власники компанії з детекторами відділ які будуть залучені в роботу з цим проєктом. Співробітники названі вище обговорюють підходящу форму програмного забезпечення, що буде впроваджено в роботу. І наступним етапом буде вибір самого екрану, що згодом буде встановлено в магазині.

На діаграмі нижче буде показано скільки часу буде займати впровадження проєкту в роботу компанії:



**Рис. 3.1. Діаграма часу впровадження проєкту в компанію**

*Джерело: розроблено автором.*

Основним для роботи цього проєкту буде менеджер, який буде знатися на роботі з відеоекранами та роботою саме цього програмного забезпечення. Він буде першочергово ознайомленим з встановленим апаратом та навченим працювати та обслуговувати цей проєкт. Також важливою складовою у роботі менеджера з цим проєктом, це буде перевірки роботи залучених спеціалістів з встановлення та підключення екрану, тестування програми для підбору напоїв і фінальне тестування для отримання позитивних чи негативних відгуків для покращення роботи пристрою. На менеджера з цього проєкту ще будуть покладені обов'язки з написання звітів та заповнення документів для завершення проєкту та введенню його в постійну роботу.

Для менеджера цього проєкту потрібно буде найняти або доручити співробітнику відповідального за підтримку системи відеоекрану; призначення координатора проєкту для управління різними етапами для впровадження в роботу інновацій в компанії.

Наступним кроком буде навчання персоналу де будуть навчати використанням функцій відеоекрану для допомоги клієнтам (саме цей етап будуть використовувати консультанти в магазині) та умінням аналізувати дані, які збирає ШІ. Це буде зроблено для аналітиків компанії, щоб вони могли швидше і якісніше обробляти інформацію, які буде привносити в компанію проєкт. Це дасть змогу більше дізнаватися про потреби покупців магазину та спрощувати роботу закупівельників та аналітиків компанії.

Після введення в систему відеоекрану обов'язковим етапом потрібно вводити інструменти мотивації, цей етап буде розроблений начальником компанії для більш вдалого та ефективного використання нового інноваційного проєкту в роботу компанії, наприклад, стимулювання співробітників через бонуси за підвищення продажів акційних товарів, які пропонує ШІ; впровадження системи нематеріального мотивування, наприклад, нагородження працівників, які активно допомагають інтегрувати нову систему.

Менеджер та керівництво компанії мають ще розробити маркетинговий план у своїх соцмережах та на сайті для більшого охоплення та інтересу інноваційній новинці в компанії, це можуть бути виставлені пости та сторіс у їх Instagram, та оголошення від консультантів магазину, що покупці можуть спробувати використовувати ШІ для легшого, швидшого та цікавішого вибору товарів на полицях їх магазину.

Впровадження інтерактивного відеоекрану з ШІ відкриває нові можливості для розвитку ТОВ «БЮРО ВИН». У майбутньому систему можна розширити, додавши функціонал для збору статистики про вподобання клієнтів, аналізу популярності товарів і оптимізації асортименту.

Додатково інтеграція із мобільним додатком дозволить клієнтам сканувати рекомендації з екрана, додавати товари у віртуальний кошик і ділитися своїми відгуками.

Запровадження відеоекрану з ШІ є перспективним рішенням, яке дозволяє підвищити ефективність роботи магазину та збільшити продажі. Незважаючи на початкові витрати, прогнозовані доходи від впровадження системи можуть перевищити затрати вже в перший рік роботи. Успіх заходу залежатиме від правильної організації навчання персоналу, підтримки системи та інтеграції ШІ у бізнес-процеси. Це рішення зміцнить позиції компанії «БЮРО ВИН» як інноваційного лідера на ринку алкогольних напоїв.

### **Висновок до розділу 3**

У сучасних умовах ведення бізнесу компаніям необхідно шукати нові шляхи підвищення стратегічної гнучкості, що дозволить адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищити ефективність діяльності. Аналіз діяльності ТОВ «БЮРО ВИН» показує, що компанія має значний потенціал для розвитку, проте існують певні виклики, які можуть впливати на її

конкуреноспроможність. Впровадження інтерактивного відеоекрану зі штучним інтелектом є стратегічно важливим рішенням, яке дозволить не лише покращити клієнтський досвід, а й підвищити економічні показники компанії.

Згідно з розрахунками, проєкт передбачає інвестиції в розмірі 550 370,6 грн, при цьому очікуваний додатковий річний дохід становитиме 360 000 грн. Це означає, що у найгіршому сценарії система покриє 65% витрат у перший рік, а повна окупність проєкту настане через 1,52 року. Впровадження відеоекрану дозволить збільшити середній чек покупців та обсяг продажів акційних товарів, що позитивно позначиться на загальному доході компанії.

Дослідження показали, що основними перевагами ТОВ «БЮРО ВИН» є стабільне зростання фінансових показників, впізнаваність бренду, стратегічне партнерство з постачальниками та ефективна маркетингова політика. Водночас слабкими сторонами є висока залежність від імпорту, концентрація діяльності у Києві, недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів та високі операційні витрати. Впровадження штучного інтелекту дозволить частково вирішити ці проблеми, оскільки допоможе автоматизувати вибір продукції, знизити навантаження на персонал, збільшити ефективність роботи з клієнтами та підвищити продажі.

Запровадження інтерактивного відеоекрану є також важливим елементом цифрової трансформації компанії. Автоматизація процесів дозволить збирати та аналізувати дані про вподобання покупців, що дасть змогу оптимізувати товарні запаси та впроваджувати персоналізовані маркетингові стратегії. Крім того, система сприятиме підвищенню рівня обслуговування, що зміцнить лояльність клієнтів та посилить конкурентні переваги компанії.

Проєкт відеоекрану також вплине на оптимізацію витрат. Використання автоматизованих рекомендацій дозволить скоротити витрати на утримання додаткових консультантів у торговому залі, а також забезпечить ефективне управління акційними пропозиціями. Окрім цього,

інноваційна технологія дозволить підвищити ефективність роботи персоналу, адже співробітники зможуть зосередитися на виконанні більш важливих завдань.

Таким чином, інтеграція відеоекрану зі штучним інтелектом є перспективним кроком для розвитку компанії. Вона сприятиме збільшенню продажів, підвищенню продуктивності праці, покращенню взаємодії з клієнтами та створенню нових можливостей для оптимізації бізнес-процесів. Хоча початкові витрати є відносно високими, очікуваний ефект від впровадження дозволяє стверджувати, що проєкт є економічно доцільним та перспективним для довгострокового розвитку ТОВ «БЮРО ВИН».

## ВИСНОВОК

Дослідження стратегічної гнучкості підприємства показало її критичну важливість для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища. Впровадження сучасних технологій і адаптивних стратегій управління дає змогу підприємству не лише ефективно реагувати на зміни, а й проактивно формувати нові напрями розвитку, що забезпечують стійке зростання.

Аналіз діяльності ТОВ «БЮРО ВИН» продемонстрував, що компанія функціонує в одній із найдинамічніших галузей ринку алкогольних напоїв, що характеризується високою конкуренцією, змінами споживчих уподобань і постійним удосконаленням технологій продажу. Основні виклики, з якими стикається підприємство, включають необхідність оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності використання ресурсів і впровадження новітніх технологій для покращення взаємодії з клієнтами.

Важливим напрямом розвитку є вдосконалення організаційної структури підприємства з урахуванням сучасних тенденцій цифрової трансформації. Дослідження показало, що запровадження інноваційних рішень, зокрема інтеграція штучного інтелекту у процеси продажу, сприятиме підвищенню рівня персоналізації обслуговування клієнтів, що є вагомим конкурентним фактором.

Виконаний SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати сильні сторони підприємства, серед яких висока якість продукції, наявність постійної клієнтської бази, професійний персонал і ефективні маркетингові стратегії. Разом із цим виявлено низку слабких місць, зокрема необхідність удосконалення процесів цифровізації, оптимізація внутрішніх бізнес-процесів і адаптація до змін ринкових умов.

Запропонований інноваційний проект встановлення відеоекрана з інтегрованим штучним інтелектом для персоналізованого підбору алкогольних напоїв дозволяє не лише покращити клієнтський досвід, а й

забезпечити зростання середнього чека та продажів акційних товарів. Дослідження продемонструвало, що, навіть у найгіршому сценарії, впровадження проєкту призведе до додаткового річного доходу у розмірі 360 000 грн, що покриє значну частину інвестицій. Очікуваний термін окупності складає приблизно 1,52 року, що свідчить про економічну доцільність і перспективність проєкту.

Проведений аналіз фінансових показників засвідчив, що підприємство має стійку фінансову базу, що дозволяє реалізувати інвестиційні проєкти без значного впливу на загальну ліквідність. Зокрема, було розраховано, що після впровадження проєкту чистий прибуток компанії збільшиться на 360 тис. грн, а рентабельність активів та рентабельність діяльності зазнають позитивних змін.

Підвищення рівня стратегічної гнучкості підприємства потребує не лише впровадження технологічних інновацій, а й зміни в підходах до управління персоналом та процесами. Автоматизація обслуговування клієнтів дозволяє вивільнити частину ресурсів, які можуть бути спрямовані на розвиток інших напрямів діяльності. Крім того, інтеграція цифрових рішень сприяє підвищенню рівня довіри до бренду, що є важливим аспектом для збільшення частки ринку.

Отже, реалізація запропонованого рішення щодо встановлення відеоекрана з ШІ в торговому залі ТОВ «БЮРО ВИН» має значний потенціал для покращення фінансових показників, підвищення рівня конкурентоспроможності та зміцнення позицій компанії на ринку. Дослідження довело, що стратегічна гнучкість, орієнтована на використання інноваційних технологій, є запорукою стійкого розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/> (дата звернення: 03.12.2024)
2. Апелло Юрген Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків : Видавництво «Ранок» : Фабула, 2019. 432 с
3. Баглюк Ю.Б., Шевчук О.Ю. Модель MCKINSEY 7-S як інструмент оцінювання конкурентоспроможності підприємства: Економіка і організація управління : 2018, 159-167 с.
4. Бондаренко С.М. Оцінка якості бізнес-процесів підприємства. Інфраструктура ринку. 2022. № 68. С. 84-88.
5. Бондаренко С.М. Оцінювання гнучкості бізнес-процесів підприємства легкої промисловості як складової їх якості в період воєнного стану, економіка та суспільство Випуск # 66 / 2024, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4635/4577> (Дата звернення: 30.11.2024)
6. Болховська А.П., Зайченко К.С. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку алкогольних напоїв в Україні // Економіка управління та адміністрування. – липень 2023. - №2 (104). – С. 101-109.
7. Веб-сайт «Goodwine». URL: <https://goodwine.ua/us/> (дата звернення: 21.10.2024)
8. Веб-сайт Wine Bureau. URL: <https://winebureau.ua/#e-commerce> (дата звернення 25.11.2024)
9. Демків І.О. Методичні підходи до оцінювання гнучкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Економічний аналіз. 2015. Том 21. № 2. С. 55-62
10. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб. URL: <http://www.recpsc.org/wp->

[content/uploads/2022/11/National\\_businesses\\_during-war\\_2022.pdf](content/uploads/2022/11/National_businesses_during-war_2022.pdf) (дата звернення: 03.12.2024)

11. Закон України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилатів, біоетанолу, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, тютюнової сировини, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального» 18 червня 2024 року № 3817-ІХ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3817-20#Text> (Дата звернення: 22.12.2024)
12. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. Управління персоналом : підручник. Одеса: ОНУ, 2016. 250 с.
13. Ігнат'єва І.А., Хлістунова Н.В. Методичні підходи до оцінювання рівня стратегічної гнучкості підприємств сфери послуг. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 4. — С. 128–135.
14. Лабурцева О. І. Стратегічна гнучкість підприємства в контексті організаційного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. № 4/2014 URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/4\\_2014/7.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2014/7.pdf) (Дата звернення: 05.12.2024)
15. Лазебник Л. Л. Економіка підприємства : навч. посіб. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2018. 499 с.
16. Лепейко Т. І., Пантелеєв М.С. Розрахунок індексів гнучкості бізнес-процесів промислових підприємств. Бізнес-інформ. 2012. № 12. С. 180 – 183. 39/1.1, 39/1.2
17. Лучко М. Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз. навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.
18. Мачкур Л. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного контролю діяльності підприємств в умовах трансформації економіки: автореф. дис. На здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.02.03. Львів, 2013. 20 с.
19. Мошек Г.Є. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. К.: Ліра-К, 2017. 527 с.

20. Муромець Н.Є., Мирошниченко Ю. В., Мезіна В. В., Корсаков Д. О. Менеджмент : навч. посіб. Харків , 2017. 322 с.
21. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К. : ДП "Видавничий дім "Персонал", 2018. 350с.
22. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Тернопіль: Економічна думка, 2011. 454 с.
23. Послуга розробки штучного інтелекту. URL: <https://wezom.com.ua/ua/artificial-intelligence> (дата звернення: 02.01.2025)
24. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про виготовлення, зберігання, продаж марок акцизного податку та маркування алкогольних напоїв, тютюнових виробів і рідин, що використовуються в електронних сигаретах» № 1251 від 27 грудня 2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1251-2010-%D0%BF#Text> (Дата звернення: 22.12.2024)
25. Рєпіна І.М., Теплюк М.А. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. № 5 (263). 2023. С. 65–72. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/05/05.23. topic\\_Inna-M.-Riepina-Mariia-A.-Terliuk-65-72.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/05/05.23. topic_Inna-M.-Riepina-Mariia-A.-Terliuk-65-72.pdf) (Дата звернення: 27.01.2025)
26. Сакун Л. М., Сухомлин Л. В., Різніченко Л. В., Велькін Б. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. Економіка і організація управління. № 2(38). 2020. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.7> (Дата звернення: 25.12.2024)
27. Сайт державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення: 01.12.2024)
28. Сервіси ТОВ «БЮРО ВИН»: вкладка з веб-сайту Wine Bureau. URL: <https://winebureau.ua/#regional> (Дата звернення: 12.11.2024)
29. Споживання алкоголю в Україні. URL: [https://ratinggroup.ua/research/ukraine/potreblenie\\_alkogolya\\_v\\_ukraine.html](https://ratinggroup.ua/research/ukraine/potreblenie_alkogolya_v_ukraine.html) (Дата звернення: 25.11.2024)

30. Споживання алкоголю в Україні: поведінка та ставлення – Грудень 2023: основні результати. URL: <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/m/item/alcohol-consumption-inukraine-key-findings> (Дата звернення: 25.11.2024)
31. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. – Суми : Сумський державний університет, 2016. – 80 с.
32. У 2023 році імпортовано алкоголю на \$607 млн. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-importovano-alkoholiu-na-607-mln/> (Дата звернення: 01.12.2024)
33. Фінансовий аналіз: Практикум. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2021. – 179 с.
34. Фінансова звітність ТОВ «БЮРО ВИН». URL: <https://goodwine.ua/financial-statements/> (Дата звернення: 13.11.2024)
35. Халімон Т.М. Гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1 (23). С. 74-80
36. Чумак О. В., Левіна М. В., Олексієнко Б. М. Оптимізація бізнес-процесів підприємств у системі стратегічного управління інноваційною діяльністю. Бізнес-інформ № 1. 2024. С. 430-436. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-430-436> (Дата звернення: 16.12.2024)
37. Шуляр Р.В. Механізми гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Випуск № 5 (67). С. 145-150.
38. Шатілова О.В. Гнучкість підприємства: поняття, сутність, види та підхід до класифікації / О.В. Шатілова // Стратегія економічного розвитку України: Зб. наук. праць. – 2012. – Випуск 31. – С. 131 – 139 (0,60 д.а.)
39. Шатілова О.В. Моделювання процесу управління стратегічною гнучкістю підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Шатілова // Ефективна економіка. – 2013. - № 1. URL: <https://surl.li/pkpayk> (Дата звернення: 25.12.2024)

40. Шатілова О.В. Сучасна парадигма стратегічної гнучкості підприємства // Стратегія економічного розвитку України: Зб. наук. праць. - Випуск 19 / За ред.. А.П.Наливайко. – К.: КНЕУ, 2016. – С. 140-146.
41. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. — К. : КНЕУ, 2013, 267, 293-297 с.
42. Штучний інтелект в українському бізнесі: аналітичний огляд. URL: <https://fact-news.com.ua/shtuchnyy-intelekt-v-ukrainskomu-biznesi-analitychnyy-ohlyad>(дата звернення: 15.12.2024)
43. Як штучний інтелект впливає на продажі компаній по всьому світу та покращує роботу sales-команд. URL: <https://blog.ringostat.com/uk/yak-shtuchnyy-intelekt-vplyvaie-na-prodazhi-kompaniy-po-vsomu-svitu-ta-pokrashchuie-robotu-sales-komand/>(дата звернення: 20.11.2024)
44. Good Wine проти Bad Time: Стаття. URL: <https://forbes.ua/company/good-wine-proti-bad-time-14122022-10085> (дата звернення: 12.11.2024)
45. Anoop Madhok, Luis Angel Guerras-Martin. The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions, BRQ Business Research Quarterly, 2014
46. Gary Hamel, C. K. Prahalad, Howard Thomas, Donald E. O'Neal. Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment: 1999, 300 p.
47. How AI's impact on value creation, jobs and productivity is coming into focus. URL: <https://surl.li/xcjtrd> (дата звернення: 15.12.2024)
48. Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential. URL: <https://surl.li/icaucc> (дата звернення: 02.01.2025)
49. Tanya Sammut-Bonnici. Wiley Encyclopedia of Management: Strategic Management Volume 12, 2015
50. The introduction to Artificial Intelligence your business cannot miss. URL: <https://surl.li/jokwan> (дата звернення: 15.12.2024)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Фінансова звітність за 2023 рік

2023 рік 2022 рік 2021 рік 2020 рік

Дата звіту	28.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	<a href="#">Шарапов Михайло Ігоревич</a>
КАТОТТГ	UA80000000000624772
Кількість працівників	637

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	376 351.00	365 928.00
первісна вартість	1001	745 580.00	823 272.00
накопичена амортизація	1002	369 229.00	457 344.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	378 481.00	346 349.00
первісна вартість	1011	652 909.00	666 305.00
знос	1012	274 428.00	319 956.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	10 559.00	13 168.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5 152.00	7 758.00
Відстрочені податкові активи	1045	48 909.00	26 062.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	819 452.00	759 265.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	23 000.00	23 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	33 851.00	41 317.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	5 750.00	5 750.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	831 318.00	1 161 360.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	893 919.00	1 231 427.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 745 425.00	2 298 490.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 201 271.00	1 300 978.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	1 544 154.00	997 512.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00

Адміністративні витрати	2130	237 888.00	156 482.00
Витрати на збут	2150	769 719.00	497 583.00
Інші операційні витрати	2180	152 138.00	665 365.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	443 839.00	
збиток	2195		196 466.00
Дохід від участі в капіталі	2200	8 629.00	5 799.00
Інші фінансові доходи	2220	18 298.00	7 943.00
Інші доходи	2240	1 214.00	3 362.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	41 239.00	43 202.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	6 565.00
Інші витрати	2270	51.00	12 297.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	430 690.00	
збиток	2295		241 426.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-76 507.00	44 916.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	354 183.00	
збиток	2355		196 510.00

#### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	103 267.00	439 330.00
Витрати на оплату праці	2505	520 189.00	389 704.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	90 050.00	67 737.00
Амортизація	2515	139 670.00	129 902.00
Інші операційні витрати	2520	306 569.00	292 757.00
Разом	2550	1 159 745.00	1 319 430.00

## Додаток Б

Дата звіту	05.02.2024
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	<a href="#">Щарапов Михайло Ігоревич</a>
КАТОТТГ	UA80000000000624772
Кількість працівників	598

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	477 933.00	376 351.00
первісна вартість	1001	801 988.00	745 580.00
накопичена амортизація	1002	324 055.00	369 229.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	414 629.00	378 481.00
первісна вартість	1011	657 058.00	652 909.00
знос	1012	242 429.00	274 428.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	16 050.00	10 559.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4 689.00	5 152.00
Відстрочені податкові активи	1045	10 970.00	48 909.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	12 487.00	
Усього за розділом I	1095	936 758.00	819 452.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	23 000.00	23 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	2 068.00	33 851.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	5 750.00	5 750.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 066 629.00	831 318.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 097 447.00	893 919.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 298 490.00	3 710 924.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 300 978.00	2 225 657.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	997 512.00	1 485 267.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00

Інші операційні доходи	2120	125 452.00	66 058.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	156 482.00	236 055.00
Витрати на збут	2150	497 583.00	774 608.00
Інші операційні витрати	2180	665 365.00	112 299.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		428 363.00
збиток	2195	196 466.00	
Дохід від участі в капіталі	2200	5 799.00	5 747.00
Інші фінансові доходи	2220	7 943.00	2 889.00
Інші доходи	2240	3 362.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	43 202.00	41 341.00
Втрати від участі в капіталі	2255	6 565.00	2 724.00
Інші витрати	2270	12 297.00	81.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		392 853.00
збиток	2295	241 426.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	44 916.00	-71 214.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		321 639.00
збиток	2355	196 510.00	

#### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	439 330.00	112 684.00
Витрати на оплату праці	2505	389 704.00	474 513.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	67 737.00	80 687.00
Амортизація	2515	129 902.00	146 703.00
Інші операційні витрати	2520	292 757.00	308 375.00
Разом	2550	1 319 430.00	1 122 962.00