

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнєцова І.О.

«___» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за темою:
«Формування стратегії розвитку виробничого підприємства»

Виконавець:

студент факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій
Сук Станіслав Миколайович _____

Науковий керівник:

ст. викладач
Зварич Любов Володимирівна _____

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	5
1.1 Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення	5
1.2 Методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства	11
1.3 Вибір варіанта стратегії підприємства	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД»	24
2.1 Сучасний стан та тенденції розвитку лікero-горілчаної галузі в Україні	24
2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД»	39
2.3 Формування заходів щодо розвитку ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД»	50
2.4 Оцінка економічної ефективності та обґрунтування запропонованих заходів з формування стратегії розвитку ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД»	55
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність теми. Питання формування стратегії розвитку підприємства набувають особливої актуальності в сучасному бізнес-середовищі. З посиленням конкуренції на ринку, компаніям важливо розробляти ефективні стратегії для того, щоб підвищити свою конкурентоспроможність, а також та забезпечити успішне функціонування.

Розробка стратегії розвитку підприємства передбачає детальне дослідження ринку, аналіз конкурентів, вивчення потреб споживачів та оцінку внутрішніх ресурсів і можливостей компанії. На основі отриманих даних створюється план дій, який сприятиме досягненню поставлених цілей та забезпеченню лідерські позиції підприємства на ринку. Так, стратегія розвитку сприяє стабільному зростанню компанії в майбутньому, дозволяє передбачати можливі ризики та ефективно вирішувати проблеми, що виникають у процесі діяльності.

Отже, розробка стратегії розвитку підприємства є надзвичайно важливим етапом для будь-якої компанії, оскільки вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпеченню стабільного зростання, а також допомагає досягти успіху на ринку.

Метою роботи є: дослідження теоретичних аспектів стратегії розвитку підприємств та оцінювання ефективності стратегії на прикладі ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» (компанія «Nemiroff»).

Виконання кваліфікаційної роботи дозволить сформулювати стратегію розвитку та розробити план дій для підприємства, яке працює у лікеро-горілчаної галузі.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

1. Дослідження теоретичних аспектів формування стратегії розвитку підприємства.
2. Проведення аналізу ринкового середовища компанії.
3. Формування заходів щодо розвитку ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».

4. Оцінка ефективності запропонованих заходів з формування стратегії розвитку ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».

Об'єктом дослідження є: ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» (компанія «Nemiroff»).

Предметом дослідження є процес формування стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. В роботі були використані основні методи досліджень, такі як метод групування (для визначення сутності понять «стратегія» та «стратегія розвитку підприємства»), а також метод структуризації (для встановлення алгоритму побудови стратегії розвитку підприємства), модель п'яти сил конкуренції М. Портера (для оцінки конкурентного середовища підприємства в галузі), SPACE-аналіз (для оцінки конкурентної стратегії).

Як можливий напрямок розвитку пропонується обґрунтований розрахунками комплекс заходів, який включає: вихід компанії на лікеро-горілчаний ринок європейських країн; впровадження стратегії лідирування за рахунок зниження витрат; збільшення інших операційних доходів від надання в оренду складських приміщень компанії.

Інформаційною базою дослідження виступили: навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених щодо формування стратегії розвитку підприємства, національні та іноземні статті у наукових збірниках, тлумачення сучасних авторів, монографії та наукові книги, статистичні данні Державної служби статистики України, внутрішні нормативні акти та фінансова звітність підприємства.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів (теоретичний та практичний), висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 77 сторінок. Робота містить 30 таблиць та 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення

Стратегія розвитку підприємства є одним із ключових аспектів управління, що визначає напрямок і спосіб досягнення довгострокових цілей організації. В умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими змінами технологій та нестабільністю ринкових умов, розробка та впровадження ефективної стратегії стає надзвичайно важливим завданням для кожного підприємства. Успішна стратегія дозволяє компаніям не лише виживати, але й активно розвиватися, завойовувати нові ринки та підвищувати свою конкурентоспроможність [10].

Термін "стратегія" походить від грецького слова "στρατηγία" (strategia), що означає "мистецтво генерала". У сучасному контексті, стратегія є багатозначним поняттям і використовується в різних галузях знань, але найбільш розповсюдженим є його застосування в управлінні та бізнесі [50].

Визначення поняття "стратегія підприємства" є різноманітним і залежить від контексту, в якому воно використовується. Науковці та практики пропонують різні трактування сутності стратегії, враховуючи її багатогранність та різноманітність підходів до управління підприємством. Проте деякі автори мають намір сконцентруватися на виокремленні двох основних підходів [11]:

1. Класичний підхід до визначення стратегії, який розглядає стратегію як план або курс дій, розроблений для досягнення довгострокових цілей підприємства. Цей підхід акцентує увагу на систематичному та аналітичному процесі планування. Основними характеристиками класичного підходу є:

- довгостроковість (орієнтація на перспективу, часто на кілька років вперед);

- аналітичність (використання різноманітних методів аналізу для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища);
- ретельне планування (чітке визначення цілей, завдань та шляхів їх досягнення).

Прихильником класичний підходу до визначення стратегії є Алфред Чандлер - засновник сучасної історії бізнесу, який зробив значний внесок у розвиток стратегічного менеджменту. За його визначенням: "Стратегія - це детальний, всебічний план дій, спрямований на досягнення конкретних цілей підприємства в майбутньому" [51].

2. Сучасні підходи до визначення стратегії. Нові підходи до визначення стратегії з'явилися з розвитком бізнесу та появою нових викликів, таких як швидкі зміни технологій та глобалізація. Далі розглянемо деякі з них (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сучасні підходи до визначення стратегії

Назва підходу до визначення стратегії	Зміст	Основні характеристики	Приклад
Стратегія як процес	Цей підхід акцентує увагу на динамічності та безперервності процесу розробки та реалізації стратегії. Важливим є постійне пристосування до змінних умов зовнішнього середовища.	1. Гнучкість (можливість швидкої адаптації до змін). 2. Ітеративність (постійне уточнення та коригування стратегії). 3. Участь усіх рівнів управління (включення різних рівнів організації в процес стратегічного планування).	«Стратегія - це не просто план, а процес безперервного пристосування до змін» (Г. Мінцберг).
Стратегія як конкурентна перевага	Цей підхід підкреслює, що стратегія спрямована на створення і підтримку унікальних переваг над конкурентами. Важливою є здатність компанії виділятися на ринку.	1. Унікальність (відмінності, які роблять компанію особливою). 2. Створення вартості (формування додаткової цінності для клієнтів). 3. Стійкість (підтримка конкурентних переваг у довгостроковій перспективі).	«Стратегія - це набір дій і рішень, спрямованих на створення унікальних і стійких конкурентних переваг» (М. Портер).

Продовження табл. 1.1

Стратегія як патерн дій	Цей підхід визначає стратегію як патерн або сукупність послідовних дій, що розгортаються протягом часу. Він акцентує увагу на практичних аспектах управління та фактичних діях компанії.	1.Послідовність (відображення реальних дій і поведінки компанії). 2. Реальність (опис того, що дійсно відбувається, а не лише те, що планується). 3. Патерн поведінки (стратегія як результат накопичення рішень і дій).	«Стратегія - це патерн в потоці рішень» (Г. Мінцберг).
-------------------------	--	--	--

Кожен з підходів до визначення стратегії має свої переваги і недоліки, і може бути ефективним у різних контекстах. Класичний підхід підходить для стабільних умов з передбачуваними змінами, тоді як сучасні підходи більш релевантні в умовах нестабільності та швидких змін. Комбінація різних підходів дозволяє отримати більш комплексне і гнучке уявлення про стратегію, що є особливо важливим в умовах сучасного бізнесу [50].

Підсумовуючи, можемо відзначити, що стратегія – це комплексний план дій, спрямований на досягнення короткострокових та довгострокових цілей організації або індивіда, який враховує ресурси, можливості та зовнішні умови. Вона включає в себе аналіз поточного стану, постановку цілей, розробку планів і заходів для досягнення цих цілей, а також постійний контроль і корекцію курсу в разі необхідності.

Багато науковців у своїх роботах досліджували поняття «стратегії розвитку підприємства». Для того щоб розкрити суть цього поняття, слід розглянути погляди різних учених. Аналіз періодичних видань дозволяє узагальнити інформацію про суть поняття «стратегія розвитку підприємства» (табл. 1.2) [10].

Ключем до успішної реалізації стратегії розвитку підприємства є її інноваційна спрямованість. Кожна стратегія розвитку націлена на досягнення позитивних результатів, таких як збільшення прибутків і підвищення рентабельності, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства в цілому.

Стратегії розвитку підприємства орієнтовані на досягнення довгострокових цілей, підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію використання ресурсів, задоволення потреб ринку та клієнтів, інноваційний розвиток, стійкість фінансової діяльності та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Вони спрямовані на забезпечення стабільного зростання та ефективного функціонування підприємства в умовах динамічного ринку.

Таблиця 1.2

Перелік підходів до визначення сутності «стратегії розвитку підприємства»

№	Автор	Сутність
1	Власенко В.А. [6, с.34]	Передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план.
2	Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. [9, с. 195]	Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.
3	Захарчин Р.М. [14, с. 247]	Є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі.
4	Золотаревський А.В.[15, с. 109]	Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу.
5	Клименко С.М.[19, с. 345]	Це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей
6	Кузьмак О.І. [20, с. 116]	Є засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку.
7	Македон В.В.[21, с. 371]	Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату.
8	Погорелов Ю.С. [27, с. 78]	Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості.
9	.Ступчук С.М.[40, с. 170]	Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов.
10	Тур О.В. [43, с. 41]	Комплекс управлінських рішень, спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально–економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства.

Отже, стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий гнучкий план дій з акцентом на інновації, який формується на основі ретельного аналізу внутрішніх та зовнішніх умов середовища підприємства. Основні характеристики стратегії розвитку представлено на рис. 1.1 [10].

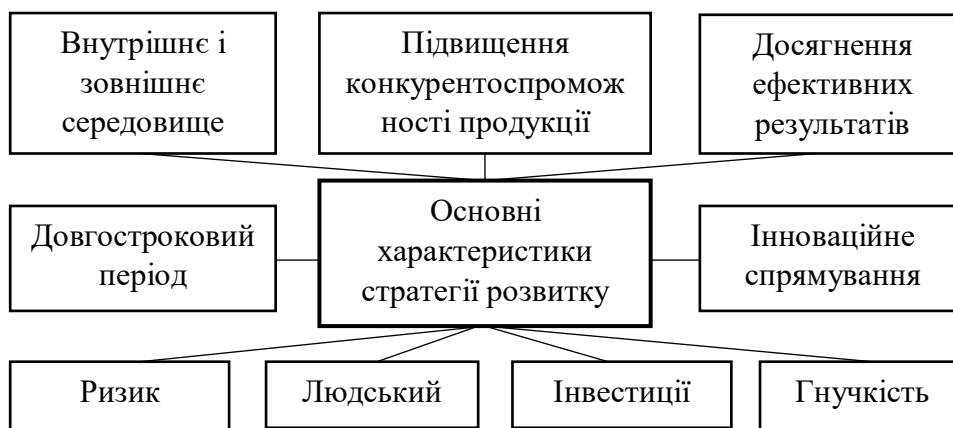


Рис. 1.1. Основні характеристики сутності стратегії розвитку підприємства

Аналіз досліджень різних авторів дозволяє поглянути на розвиток підприємств з різних позицій. Отже зазначимо, що класифікація стратегій розвитку підприємства є важливою з багатьох причин, а саме:

- допомагає впорядкувати різні підходи та типи стратегій розвитку, що робить їх зрозумілішими для менеджменту та інших зацікавлених сторін;
- визначення конкретних типів стратегій дозволяє підприємству вибрати найкращий напрямок для досягнення своїх цілей відповідно до поточних умов та потреб;
- полегшує аналіз ефективності різних стратегій, дозволяючи краще планувати та впроваджувати ті, які найбільше відповідають ситуації на ринку та внутрішнім можливостям підприємства;
- розуміння різних видів стратегій дає змогу швидше адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах, обираючи найбільш підходящі стратегії для нових умов;

- допомагає краще оцінити потенційні ризики та вигоди різних стратегічних підходів, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень;
- розподіл стратегій за категоріями дозволяє ефективніше залучати та розподіляти ресурси, спрямовуючи їх на найбільш перспективні та важливі напрями розвитку;
- сприяє кращому розумінню стратегічного менеджменту серед працівників, допомагаючи їм усвідомлювати різні підходи до розвитку підприємства та підвищувати свою компетентність;
- забезпечує узгодженість дій всіх підрозділів підприємства, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення спільних стратегічних цілей.

Далі розглянемо класифікацію стратегій розвитку підприємства саме за періодом існування бізнесу [5], запропонованою професором Брінь П.В. у (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація стратегій розвитку підприємства

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
Фундаментальні (стратегії зародження бізнесу)	Маркетингова	Передбачає довгостроковий план, спрямований на посилення конкурентних позицій
	Фінансова	Фундаментальна стратегія, що спрямована на створення фінансової політики, визначення термінів фінансових цілей, аналіз та дослідження фінансового стану
	Операційна	Спрямована на розподіл ресурсів, планування їх використання
	Корпоративна	Стратегія, що охоплює у цілому усі напрями діяльності, узагальнює та систематизує їх, указує на напрям діяльності всього підприємства
Розвитку	Концентрації	Передбачає зосередження ресурсів за певним напрямом, їх розподіл та координацію у ньому для максимального розвитку цього напрямку, досягнення бажаного кінцевого результату
	Інтеграції	Передбачає об'єднання кількох напрямів діяльності чи партнерів для досягнення спільної цілі і збільшення кінцевих результатів діяльності

Продовження табл. 1.3

	Диверсифікації	Розроблення та просування кількох не пов'язаних між собою видів продукції чи послуг, розширення спектру діяльності
Підтримки	Модифікації	Передбачає планування розширення цільової аудиторії у наявних товарів та послуг. Стратегія передбачає розроблення заходів для збереження цінності продукції
	Підтримки виробничого потенціалу	Довгостроковий план підтримки конкурентоспроможного виробництва
Згасання	Ліквідації	Систематизований план, що передбачає діяльність, спрямовану на припинення діяльності бізнесу та переорієнтування наявних ресурсів до іншої діяльності
	Відновлення	Передбачає комплексну програму дій щодо виявлення та ліквідації «слабких місць» діяльності підприємства для відновлення після кризового періоду
	Відділення	Стратегія, що спрямована на поступову ліквідацію не всього бізнесу, а його неприбуткової (збиткової) частини для підвищення ефективності використання ресурсів, їх обороту

Зазначимо, що класифікація стратегій розвитку підприємства є ключовим інструментом для ефективного управління та досягнення стійкого успіху на ринку. Вона є досить різноманітним явищем, яке безпосередньо залежить від стадії життєвого циклу підприємства.

Стратегія розвитку підприємства є основоположним елементом у створенні та управлінні бізнесом. Від своєчасного та правильного вибору цієї стратегії залежать ефективність діяльності всього бізнесу, його прибутковість та здатність конкурувати на ринку.

1.2 Методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства

Сучасний ринок характеризується високою динамікою та конкурентністю, що вимагає від підприємств розробки ефективних стратегій розвитку. Стратегія підприємства є важливим інструментом, що визначає напрямок його розвитку, допомагає адаптуватися до змін у зовнішньому

середовищі та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність. Вибір правильної стратегії є критично важливим для успішного функціонування підприємства.

Процес вибору стратегії складається з наступних етапів: розробка стратегій, що дозволяють досягти поставлених цілей, при цьому бажано запропонувати та розробити якомога більше альтернативних варіантів; аналіз і оцінка (дослідження альтернатив у рамках обраної загальної стратегії та їх оцінка за ступенем придатності для досягнення головних цілей компанії); коригування загальної стратегії та розробка підтримуючих стратегій [48].

Теоретичні та практичні аспекти формування стратегій розвитку підприємств охоплюють комплексний підхід до розробки та впровадження стратегічних напрямків розвитку компаній, який поєднує теоретичні концепції та методи з їх практичною реалізацією в умовах реального бізнесу (табл. 1.4). Такий підхід дає можливість підприємствам ефективно обирати та впроваджувати стратегії, що сприяють їхньому стабільному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності [48].

Таблиця 1.4

Теоретично-практичні аспекти формування стратегій розвитку

Аспект	Характеристика
Аналіз зовнішнього середовища	Вивчення ринкових та конкурентних умов, трендів, закономірностей, оцінка можливостей та загроз. Це допомагає зрозуміти контекст, в якому працює підприємство.
Аналіз внутрішніх ресурсів та компетенцій	Визначення сильних та слабких сторін підприємства, аналіз ресурсів, технологій, людського потенціалу тощо. Це допомагає визначити, на що підприємство може покладатися у процесі розвитку.
Вибір стратегічних напрямків	Основа на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір оптимальних стратегій розвитку, таких як ріст, диверсифікація, концентрація, інновації тощо.
Розробка планів дій	Визначення конкретних кроків, необхідних для реалізації обраної стратегії, включаючи розподіл ресурсів, часові рамки, визначення відповідальних осіб.
Впровадження та контроль	Реалізація стратегій, моніторинг та оцінка їхнього виконання, вжиття заходів корекції в разі необхідності.
Навчання та вдосконалення	Постійне вдосконалення процесу формування та реалізації стратегій на основі здобутої практичної інформації та вивчення кращих практик.

В Україні є приклади успішних підприємств, які відомі завдяки своїм ефективним стратегіям:

1. Rozetka - найбільший інтернет-магазин, який завдяки своїй стратегії орієнтації на клієнта, широкому асортименту товарів та зручній системі доставки став лідером на українському ринку онлайн-продажів.

2. Nova Poshta - компанія, яка завдяки ефективній логістичній стратегії та інноваційним технологіям значно розширила мережу відділень і стала основним оператором поштово-логістичних послуг в Україні.

3. Миронівський хлібопродукт (МХП) - агрохолдинг, відомий своєю стратегією вертикальної інтеграції та інноваційними підходами в агробізнесі, що дозволило компанії стати провідним виробником курятини в Україні та експортерам агропродукції.

4. АТБ-Маркет - мережа супермаркетів, яка завдяки стратегії активного розширення та оптимізації операційних процесів стала лідером на ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування.

5. Fozzy Group - один з найбільших ритейлерів України, відомий своєю стратегією диверсифікації бізнесу, що включає супермаркети, гіпермаркети, логістичні центри та власне виробництво продуктів харчування.

6. ПриватБанк - один з найбільших банків України, який активно впроваджує інноваційні технології, розробляє нові фінансові продукти та послуги, а також активно розширює свою мережу.

7. Epicentr K - один з найбільших роздрібних продавців будівельних та домашніх товарів. Компанія активно розширює мережу своїх магазинів і впроваджує онлайн-продажі [45].

Ці компанії демонструють, як ефективні стратегії можуть сприяти успішному розвитку бізнесу в умовах конкурентного ринку.

Стратегії розвитку підприємств повинні формуватися поетапно. Важливою умовою створення ефективних стратегій для українських

підприємств є комплексне врахування дестабілізуючого впливу різних факторів, зокрема воєнного стану та бойових дій, на їхню діяльність.

Алгоритм побудови стратегії розвитку підприємства наведено на рисунку 1.2 [41].

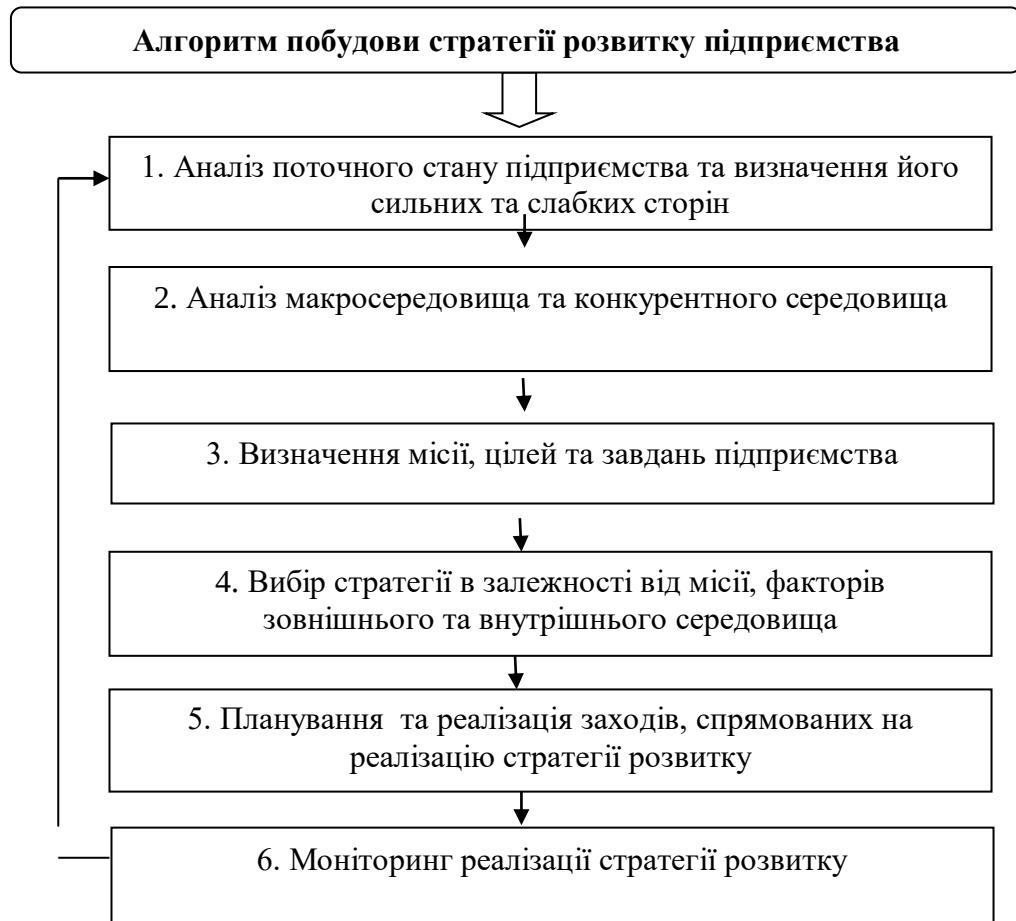


Рис. 1.2. Узагальнений алгоритм стратегії розвитку підприємства

Далі розглянемо основні методичні підходи до розробки стратегії підприємства, які включають аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір стратегічних цілей, розробку та впровадження стратегії.

1. Аналіз зовнішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища є першочерговим етапом у розробці стратегії підприємства. Він включає оцінку макроекономічних, політичних, соціальних, технологічних та екологічних факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства.

1.1. PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) допомагає визначити ключові зовнішні фактори, які можуть вплинути на підприємство, а саме:

- політичні фактори (стабільність політичної системи, законодавчі зміни, регулювання галузі);
- економічні фактори (економічне зростання, рівень інфляції, валютні курси);
- соціальні фактори (демографічні зміни, соціальні тенденції, рівень освіти.);
- технологічні фактори (інновації, технологічні зміни, наукові досягнення,

1.2. Модель п'яти сил Портера дозволяє оцінити конкурентний тиск у галузі. Вона включає аналіз наступних аспектів:

- сила конкурентів (рівень конкуренції серед існуючих підприємств);
- потенційні конкуренти (загроза входу нових гравців на ринок);
- постачальники (їх вплив на ціни та якість ресурсів);
- споживачі (їх здатність диктувати умови ринку);
- замінники (наявність альтернативних продуктів чи послуг).

1.3. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), або BCG Matrix, є інструментом стратегічного управління, розробленим для аналізу та планування портфеля бізнесів або продуктів компанії. Її основна мета - допомогти компаніям визначити пріоритети інвестиційних рішень і розробити стратегії розвитку для кожного бізнесу або продукту. Матриця БКГ базується на двох основних критеріях: темпах зростання ринку та частці ринку відносно основних конкурентів. Перевагами матриці БКГ є: простота та зручність використання (матриця легко зрозуміла та проста в застосуванні, що дозволяє швидко проаналізувати портфель бізнесів або продуктів); фокус на стратегічних пріоритетах (допомагає компаніям визначити, які бізнеси або продукти потребують інвестицій, які генерують грошовий потік, а які слід ліквідувати); покращення розподілу ресурсів (дозволяє ефективно

розподіляти ресурси між різними бізнесами або продуктами, зосереджуючи зусилля на найбільш перспективних напрямках); підтримка довгострокового планування (сприяє формуванню стратегій для кожного бізнесу або продукту, враховуючи їхню позицію на ринку та перспективи розвитку).

2. Аналіз внутрішнього середовища.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволяє визначити його сильні та слабкі сторони, що є важливим етапом у розробці стратегії.

2.1. SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є одним із найпоширеніших інструментів для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на підприємство. Він включає:

- сильні сторони (фактори, які роблять підприємство успішним (наприклад, унікальні ресурси, висококваліфікований персонал);
- слабкі сторони (області, де підприємство може покращитися (наприклад, недостатній фінансовий ресурс, слабка маркетингова стратегія);
- можливості (зовнішні фактори, які підприємство може використовувати для свого розвитку (наприклад, нові ринки, технологічні інновації);
- загрози (зовнішні виклики, які можуть негативно вплинути на підприємство (наприклад, зростаюча конкуренція, економічні кризи).

2.2. Внутрішній аудит який включає детальний аналіз фінансового стану, виробничих процесів, управлінських структур та кадрового потенціалу підприємства, що допомагає виявити області для покращення та ефективного використання наявних ресурсів.

3. Вибір стратегічних цілей.

Вибір стратегічних цілей є важливим етапом у розробці стратегії підприємства. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART).

3.1. Визначення місії та бачення.

Місія підприємства визначає його основну мету та причину існування. Бачення описує майбутній стан підприємства, до якого воно прагне.

Визначення місії та бачення допомагає встановити напрямок розвитку та згуртувати колектив навколо спільних цілей.

3.2. Формулювання стратегічних цілей.

Стратегічні цілі мають бути чітко визначеними та узгодженими з місією та баченням підприємства. Вони можуть включати:

- збільшення ринкової частки;
- підвищення якості продукції або послуг;
- зниження витрат виробництва;
- вихід на нові ринки;
- впровадження інноваційних технологій.

4. Розробка та впровадження стратегії.

Після визначення стратегічних цілей необхідно розробити план дій для їх досягнення.

4.1. Розробка стратегії. На цьому етапі визначаються конкретні заходи, які необхідно здійснити для досягнення стратегічних цілей. Це може включати:

- розробку нових продуктів;
- розширення виробничих потужностей;
- оптимізацію бізнес-процесів;
- створення нових маркетингових кампаній.

4.2. Впровадження стратегії, яке вимагає ефективного управління та контролю за виконанням запланованих заходів. На цьому етапі важливо забезпечити:

- залучення всього персоналу до процесу реалізації стратегії;
- регулярний моніторинг та оцінку результатів;
- коригування планів у разі необхідності.

Методичні підходи до розробки стратегії підприємства включають комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір стратегічних цілей, розробку та впровадження конкретних заходів для їх досягнення. Важливо враховувати, що стратегія має бути гнучкою та

адаптованою до змін у ринкових умовах. Ефективна стратегія сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, його довгостроковій стійкості та успішному розвитку.

1.3 Вибір варіанта стратегії підприємства

Процедура розробки стратегії для всіх рівнів підприємства включає кілька етапів. Спочатку визначають набір цілей, після чого оцінюють різницю між поточною позицією підприємства і його цільовою позицією. Далі пропонуються різні стратегії дій, які перевіряються на здатність зменшити розрив між поточною і цільовою позиціями підприємства. Варто зазначити, що універсальної стратегії, яка була б оптимальною за всіма параметрами, не існує. Вибір оптимального варіанту залежить від коротко- та довгострокових цілей, а також від обмежень і параметрів, встановлених під час аналізу [5].

Розмір підприємства є одним із основних факторів, що впливають на вибір стратегії. Малі підприємства зазвичай обирають стратегію, спрямовану на зменшення конкуренції з великими та середніми компаніями, а також на максимізацію переваг малого бізнесу, таких як гнучкість.

Для вибору стратегії у малому бізнесі можна застосувати матрицю Г.І. Кіндрацької (рис. 1.3) [6].

		Товар малого підприємства:	
		подібний до товару великого підприємства	оригінальний
Форми існування малого підприємства	суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	симбіоз	Стратегія використання переваг великого підприємства	Стратегія участі у виробництві товару великого підприємства

Рис. 1. 3. Альтернативні стратегії малого підприємства

Малі підприємства зазвичай використовують стратегії, які допомагають їм уникнути прямої конкуренції з великими та середніми фірмами і максимально використовувати переваги малого бізнесу, зокрема гнучкість. У деяких випадках оптимальним варіантом для малих підприємств є стратегія оптимального розміру, яка полягає у виробництві продукції в обмеженій кількості з метою отримання переваг в оперативності та гнучкості.

Щоб уникнути залежності від однієї великої компанії, малі підприємства можуть використовувати стратегію виробництва товарів для кількох великих організацій, забезпечуючи, щоб частка кожного партнера в загальному обсязі продажів не перевищувала 20%. Одним зі способів використання переваг великої організації є стратегія франчайзингу, яка є досить поширеною формою співпраці між великими та малими підприємствами у сфері збуту продукції.

Вибір стратегії середніх підприємств можна також здійснити користуючись матрицею Г.І. Кіндрацької (рис. 1.4).

		Темпи розширення ніші бізнесу:	
		помірні	швидкі
Темпи зростання підприємства	високі	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства в ніші
	низькі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку «загарбника»

Рис. 1.4. Альтернативні стратегії середніх підприємств

Малі підприємства можуть застосовувати різні стратегії для досягнення успіху на ринку. Стратегія виходу з ніші може бути використана, якщо підприємство швидко зростає, а ринок помірно розширюється, що дозволяє розширити асортимент продукції та зайняти позицію лідера у своїй ніші. Стратегію лідерства у ніші можна використовувати, якщо є достатні фінансові можливості для швидкого зростання. Стратегія збереження застосовується тоді, коли мале підприємство хоче зберегти свою

номенклатуру продукції, але існує ризик втратити ринок, якщо стратегія не буде використана розумно. Стратегія пошуку "загарбника" передбачає пошук великої фірми, яка забезпечить фінансову підтримку для збереження позицій середнього підприємства на ринку.

Окрім розміру, вибір стратегії розвитку підприємства залежить від інших кількох ключових факторів, таких як:

- ресурси та капітал (фінансові, людські та матеріальні ресурси визначають можливості підприємства в реалізації певної стратегії);
- ринкова позиція (поточна частка ринку, конкурентні переваги та слабкі сторони підприємства);
- конкуренція (інтенсивність конкуренції на ринку, наявність прямих і непрямих конкурентів);
- цілі підприємства (короткострокові та довгострокові цілі, включаючи зростання, стабільність, диверсифікацію тощо);
- зовнішні фактори (економічні умови, політичні зміни, технологічний розвиток, соціальні тенденції та правове середовище);
- споживчий попит (зміни у вподобаннях та потребах споживачів, що можуть впливати на стратегію розвитку);
- технології та інновації (рівень розвитку технологій, здатність до інновацій та їх впровадження);
- організаційна структура (гнучкість та адаптивність організаційної структури підприємства);
- культура та цінності підприємства (внутрішня культура, цінності та місія підприємства, які можуть визначати напрямок розвитку).

Всі ці фактори повинні бути враховані для формування ефективної стратегії розвитку підприємства.

Оцінка стратегії є завершальним етапом стратегічного планування і проводиться на всіх етапах її реалізації. Цей процес може здійснюватися у двох напрямках: оцінка конкретних стратегічних варіантів для визначення

їхньої придатності, здійсненності, прийнятності та відповідності організації; порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення цілей.

Існує кілька підходів до оцінки стратегії, які допомагають визначити найбільш вигідні варіанти для організації залежно від її ринкової позиції та можливостей. Ці підходи ґрунтуються на відповідності конкретних стратегічних варіантів можливостям організації. Найбільш поширеними з них є наступні підходи [5].

1. Матриця Мак-Кінсі (або 9 визначень) — це інструмент стратегічного управління, який був розроблений британським ученим і консультантом Пітером Друкером у 1957 році. Цей інструмент дозволяє оцінити та порівняти різні бізнеси чи бізнес-одиниці за дев'ятьма ключовими аспектами, що визначають їхню стратегічну позицію.

Основні аспекти, що враховуються в матриці Мак-Кінсі, включають: ринок (розмір, потенціал та можливості росту); технології (рівень технологічного розвитку в галузі і можливості його використання); продукція (асортимент продукції, його якість і інноваційність); капітал (рівень капіталовкладень, необхідних для входу на ринок і його розвитку); людські ресурси (наявність кваліфікованого персоналу і його потенціал); організація (структура підприємства і його здатність до інновацій і адаптації); прибуток: (рівень прибутковості і можливості збільшення прибутку); соціальна відповідальність (ставлення підприємства до соціальних і етичних питань); ризик (рівень ризику, пов'язаного з входом на ринок і розвитком бізнесу). Матриця Мак-Кінсі (стандартні стратегії) відображена на рис. 1.5.

		Конкурентний статус організації		
		низький	середній	високий
Привабливість галузі	висока	Інвестувати або вийти з ринку	Інвестувати	Утримувати або посилювати лідерство
	середня	Вийти з ринку, поступово скоротити інвестиції	Зростати або вийти з ринку	Утверджувати лідерство на ринку
	низька	Скоротити інвестиції	Поступово скоротити інвестиції	Забрати основний капітал, вибірково оборонна стратегія

Рис. 1.5. Матриця Мак-Кінсі (стандартні стратегії)

Матриця Мак-Кінсі дозволяє менеджменту оцінити стратегічну ситуацію підприємства в контексті зовнішніх умов і внутрішніх можливостей, що допомагає виробити ефективні стратегії розвитку і конкурентоспроможності.

2. Концепція життєвого циклу галузі (ADL/LC), розроблена фахівцями компанії Arthur D. Little (ADL), передбачає розгляд розвитку галузі через декілька послідовних стадій: ембріональна стадія (Embryonic Stage), стадія зростання (Growth Stage), стадія зрілості (Maturity Stage); стадія занепаду (Decline Stage). Згідно з цією концепцією, кожен вид бізнесу може перебувати на будь-якій із цих стадій, і його потрібно аналізувати відповідно до цієї стадії. Визначена концепція допомагає компаніям краще розуміти динаміку розвитку своєї галузі та приймати стратегічні рішення відповідно до її поточної стадії.

3. Один із підходів до оцінки стратегії – це аналіз портфеля замовлень. Цей метод акцентує увагу на ринках, на яких діє організація, темпах їхнього розвитку та конкурентній стратегії компанії. Для великих диверсифікованих організацій оцінка стратегії відрізняється від оцінки окремих підрозділів. В таких організаціях основним завданням є досягнення балансу в результатах роботи всіх бізнес-одиниць та видів діяльності. Зазначена концепція використовується для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності виробництва та максимального забезпечення задоволення потреб клієнтів.

4. Бенчмаркінг (від англ. "benchmarking") - це процес порівняння бізнес-процесів та показників ефективності підприємства з аналогічними процесами та показниками провідних компаній у галузі. Основна мета бенчмаркінгу - виявити найкращі практики, які можуть бути використані для покращення власної діяльності [23, с.82]. Бенчмаркінг є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності та ефективності компанії, оскільки дозволяє постійно вдосконалюватися, спираючись на найкращий досвід інших організацій. Основними видами бенчмаркінгу є:

- внутрішній бенчмаркінг (порівняння різних підрозділів або процесів всередині однієї компанії);
- конкурентний бенчмаркінг (порівняння з прямими конкурентами в тій самій галузі);
- функціональний (галузевий) бенчмаркінг (порівняння з компаніями з інших галузей, але з подібними функціями або процесами);
- загальний (генеральний) бенчмаркінг (порівняння з найкращими практиками незалежно від галузі) [22].

Різновидом внутрішнього бенчмаркінгу є його різновид - бенчмаркінг витрат, який полягає у порівнянні витрат за різні звітні періоди всередині компанії або ж з витратами конкурентів. Використання досвіду конкурентів в управлінні ресурсами допоможе виявити способи оптимізації витрат, збільшення прибутку, і в кінцевому результаті - забезпечити конкурентоспроможність компанії.

Переваги бенчмаркінгу полягають у тому, що він допомагає встановлювати цілі на основі досягнень найуспішніших конкурентів, мотивує керівництво до покращення результатів компанії, забезпечує точнішу оцінку внеску окремих підрозділів у досягнення цілей та сприяє змінам в організації, роблячи її більш орієнтованою на зовнішнє середовище [22].

Отже, зазначимо, що успішний вибір стратегії залежить від здатності підприємства адаптуватися до ринкових умов, ефективно використовувати свої сильні сторони та мінімізувати ризики. Основна мета стратегічного вибору полягає в забезпеченні стійкого розвитку підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності та досягненні довгострокових цілей. Таким чином, правильний вибір стратегії є вирішальним фактором для успішного функціонування підприємства в динамічному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку лікєро-горілочної галузі в Україні

Алкогольна індустрія - це одна з найважливіших сфер харчової промисловості в Україні, яка має велике значення для бюджету країни. Це обумовлено тим, що уряд регулює діяльність суб'єктів і ринку в цілому як на законодавчому рівні, так і через інші механізми. Виробництво алкогольних напоїв в країні завжди характеризувалося високим рівнем конкуренції та привертало нових підприємців та інвесторів. Це пояснюється рядом причин, таких як традиції споживання алкогольних напоїв, високий рівень попиту на продукцію, а також висока рентабельність. Все це сприяє високій якості продукції та підвищує інноваційну активність підприємств. Однак, незважаючи на переваги, сучасні вітчизняні підприємства повинні щодня реагувати на виклики, що виникають як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі[13, с. 101].

Вторгнення російських військ в Україну у 2022 році стало ще більшим випробуванням для бізнесу та країни загалом. Підприємці повинні були не лише забезпечити свою власну безпеку, але й здійснити можливість збереження або евакуації бізнесу з окупованих регіонів або тих, де відбувалися активні воєнні дії. Усе це значно вплинуло на структуру, обсяг та стан ринку алкогольних напоїв в цілому.

Алкогольні напої включають в себе напої, які містять не менше 1,5% етилового спирту: горілка, лікєри, вино, пиво, бренді та інші. Вони є особливим видом продукції, оскільки можуть негативно впливати на здоров'я людини. Тому держава має значний вплив та контроль на підприємницьку діяльність та ринок алкогольних напоїв. На рис. 2.1. представлено

нормативне забезпечення, яке регулює виробництво алкогольних напоїв та їх обіг.

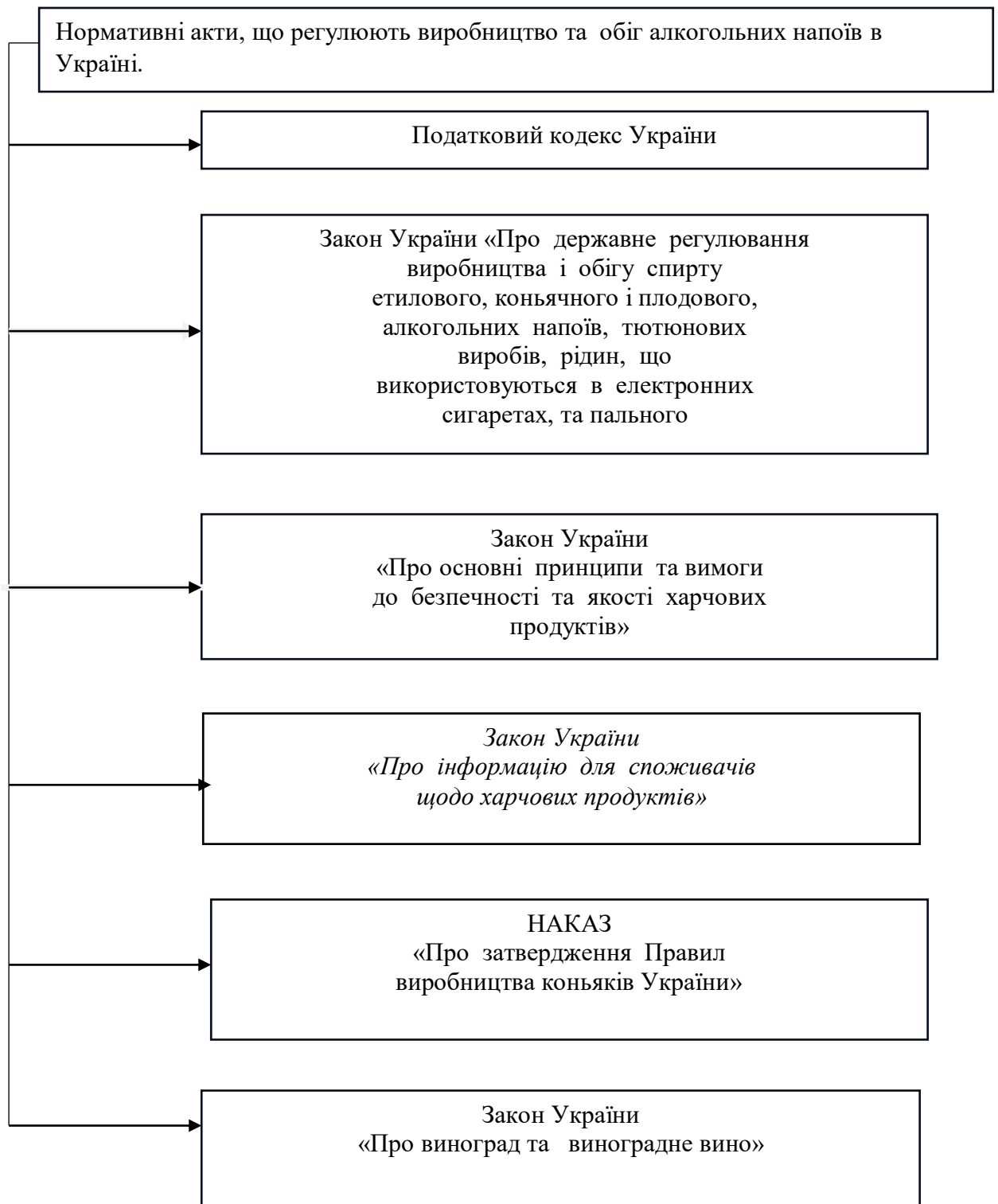


Рис 1.3. Нормативне забезпечення діяльності з виробництва та обігу алкогольних напоїв в Україні

Джерело:[13, с. 102; 28; 30-34]

Наведений список нормативних актів регулювання виробництва і обігу алкогольних напоїв в Україні виявив різноманітний спектр напрямів діяльності державних органів та держави в цілому, що підтверджує ємкість та системність державного регулювання та контролю даної галузі.

На рис. 2.2. наведено обсяги реалізації та частки українських товарів на внутрішньому ринку алкогольних напоїв в Україні з 2010 до 2020 року.

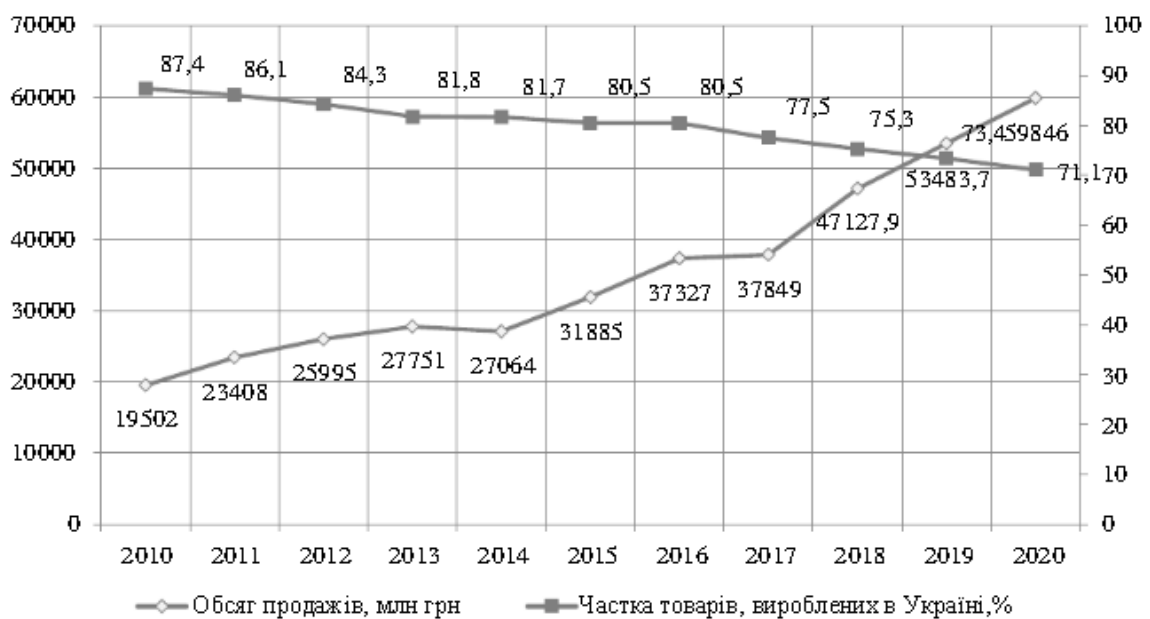


Рис. 2.2. Обсяги реалізації та частки українських товарів на внутрішньому ринку алкогольних напоїв в Україні з 2010 до 2020 року

Джерело:[13, с.103; 36; 46]

Аналіз обсягів реалізації алкогольних напоїв та частки вітчизняних товарів на ринку визначив позитивну динаміку першого показника та негативну для другого. Збільшення обсягу реалізації алкогольних напоїв відбувається за рахунок впливу різних факторів. В свою чергу зменшення частки вітчизняних товарів свідчить про зниження ділової активності вітчизняних підприємств, що почалося ще до повного вторгнення російських військ на територію України і має свої причини [13, с. 103]. Експерти вказують, що однією з основних причин є виробництво контрафактної горілки на напівлегальних підприємствах в країні, яке перевищило рівень

виробництва легальної продукції[13, с. 103; 35]. Також фахівці зазначають, що податкова політика, зокрема підвищення акцизів, стимулювала розвиток тіньових виробників продукції, що призвело до зниження купівельної спроможності та довготривалого занепаду на внутрішньому ринку алкогольних напоїв [8].

В Україні ринок алкоголю традиційно складався з трьох основних напоїв: горілки, вина та пива, які переважно вироблялися в Україні. Сегментація ринку алкогольних напоїв в Україні в 2023 році за видами, в натуральних величинах, у % представлена на рис. 2.3.

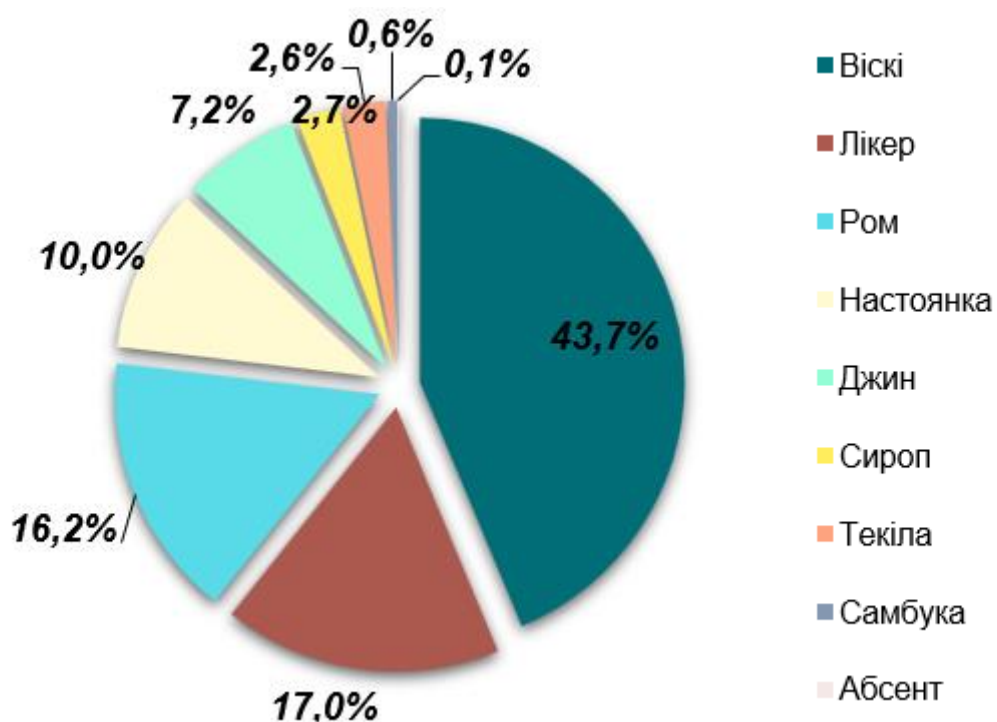


Рис. 2.3. Сегментація ринку алкогольних напоїв в Україні в 2023 році за видами. В натуральних величинах у %.

Джерело: [2]

Культура споживання віскі, джину, рому та створення різноманітних коктейлів була запозичена у Заході, разом із більшістю відомих брендів. Протягом 2022-2023 років іноземним компаніям довелося зіткнутися з викликом – залишатися на українському ринку або піти з нього. Наприклад, обсяги імпорту іноземних брендів компаній Бакарді, Перно-Рікар та Браун-

Формен зменшилися. Незважаючи на те, що ці компанії продовжують працювати, вони відчують зміну у споживанні. Це зумовлено переходом українців на дешевші внутрішні аналоги та збільшенням цін на імпорتنі товари через знецінення гривні на ринку валют [2].

Дослідження ринку української горілки, які були проведені компанією Pro-Consulting, довели що на ринку горілки зазвичай виділяють 4 цінових сегменти, які між собою відрізняються за якістю та ціною продукту. До головних цінових сегментів горілки входять: економ-сегмент, середній сегмент, преміум-сегмент, ультра-преміум сегмент. Характеристика кожного сегменту представлена в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика 4 цінових сегментів горілки

Назва сегменту горілки	Характеристика
Економ-сегмент	Ціновий сегмент з найменшою ціною, де продукти зазвичай мають низьку якість та проходять мінімальну фільтрацію від різних домішок
Середній сегмент	Ціновий сегмент, де горілка має середню якість та ціну.
Преміум-сегмент	Вищий ціновий сегмент, де горілка має високу якість та ціну. Продукти цього сегменту виготовлені зі спирту категорії Люкс, мають складніший та багатший смак, а також можуть мати ексклюзивну упаковку.
Ультра-преміум:	Сегмент з найбільшою ціною та найвищою якістю. Продукти цього сегменту виготовляються зі спирту класу Люкс або Альфа.

Джерело: [1]

Більше всього продукції за структурою продають через оптових дистриб'юторів, Також компанія може мати власний відділ продажу, який здійснює оптові поставки. У будь-якому каналі збуту є як переваги так і недоліки, тому компанії дуже часто використовують одночасно різні канали для досягнення максимального охоплення ринку. Так компанія може співпрацювати з дистриб'юторами з метою забезпечення швидкої та ефективної доставки своєї продукції в різні регіони, а також може працювати з барами та ресторанами, щоб мати постійні продажі.

У різних країнах спостерігаються відмінності у споживанні алкоголю залежно від статі та вікових груп. Зазвичай чоловіки споживають більше міцного алкоголю, ніж жінки, а молодь віком від 18 до 35 років має найвищий рівень алкогольного споживання. У кожній країні існують свої національні напої, які зазвичай користуються великою популярністю порівняно з іноземними варіантами. Споживання цих напоїв може відображати смакові уподобання громадян різних країн.

Наразі українська горілка стає все популярнішою у всьому світі, і вже зараз можна спостерігати зростання числа споживачів із різних країн, особливо тих, які географічно сусідять з Україною. Споживачі української горілки в інших країнах можуть бути зацікавлені в різних аспектах: традиціях, які пов'язані з цим напоєм, його якості та смаку, нових враженнях, а також можливо відчують ностальгію за рідними краями та традиціями.

Прогнозується, що протягом наступних кількох років інтерес до української горілки залишатиметься стійким, а витіснення російського товару надає деякий потенціал для заміщення його українськими виробами. Цей інтерес до України створює більші можливості для вітчизняних торгових марок. За прогнозами аналітиків, світовий ринок горілки зростатиме у межах від 2,5% до 4% протягом наступних п'яти років. Особливу увагу заслуговує зростання споживання преміальної горілки, що пояснюється популярністю високоякісних спиртних напоїв серед споживачів. Очікується, що цей ріст буде спостерігатися у країнах з розвиненою економікою, таких як США, Канада, Велика Британія та деякі країни Європи.

Слід зазначити, що імпорт та експорт алкогольних напоїв не потребує придбання ліцензії, однак оптова та роздрібна торгівля на території України алкогольними напоями здійснюється за наявності у суб'єктів господарювання (у тому числі іноземних суб'єктів господарювання, які діють через свої зареєстровані постійні представництва) всіх форм власності ліцензії на оптову або роздрібну торгівлю (крім столових вин) алкогольними напоями [47].

Дослідимо експорт та імпорт алкогольної продукції в 2023 році.

У 2023 році імпорт алкогольної продукції склав понад 233,12 тис. тон на суму близько 606,92 млн доларів, сюди входять пиво із солоду, вина виноградні, сусло виноградне, вермут, інші зброджені напої, а також спирт етиловий, неденатурований. Обсяг у натуральному виразі на 30,1% збільшився від 2022 року, але на 12,4% менший за 2021 рік. Так у 2022 році імпорт цих самих товарів складав 179,19 тис. тон, а у 2021 році – близько 266,04 тис. тон.

У 2023 році вартість експорту такої продукції на 58,8% більша від 2022 року, але на 2,9% менша від 2021 року. У 2022 році експорт цих самих товарів складав близько 382,18 млн. доларів, а у 2021 році – 624,87 млн. дол. Імпорт за обсягами та вартістю окремих алкогольних груп представлено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Імпорт алкогольної продукції в 2023 році

Назва алкогольної продукції	Обсяг імпорту, тис. тон			Вартість імпорту, млн. дол		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Пиво із солоду	74,85	62,53	65,48	71,74	55,1	71,32
Вина виноградні, сусло виноградне	76,92	44,82	61,86	215,42	117,85	180,14
Вермут та інше вино виноградне	4,57	2,3	3,78	10,02	4,4	8,38
Інші зброджені напої (сидр, перрі, напій медовий, саке	17,6	8,79	10	28,08	13,61	17,38
Спирт етиловий, неденатурований, 80 об.% і більше	106	<1	<1	0,146	0,002	0,015
Спирт етиловий, неденатурований, менш 80 об.%	91,99	60,75	92,01	299,46	191,21	329,69

Джерело: складено автором на підставі [44]

Слід зазначити, що по всім товарним групам крім спирту етилового, неденатурованого, менше 80 об. % відбулося збільшення імпорту в 2023 році за вартістю та обсягами в порівнянні з 2022 роком, однак якщо взяти ці показники 2022 року – то в 2023 році імпорт за обсягами та за вартістю

зменшився. Лише по спирту етиловому, неденатурованому, менш 80 об.% в 2023 році обсяги імпорту в натуральному показнику та за вартістю є більшими за такі показники як в 2022 так і в 2021 роках.

Експорт алкогольної продукції у 2023 році складав понад 194,46 тис. тон на суму близько 189,19 млн. дол. продукції, а саме: пиво із солоду, вина виноградні, сусло виноградне, вермут, інші зброджені напої, а також спирт етиловий, неденатурований.

Обсяг експорту такої продукції у натуральному виразі на 38,1% більший від 2022 року, але на 6,4% менший від 2021 року. У 2022 році експорт такої продукції складав близько 140,82 млн дол., а у 2021 році – 207,74 млн дол.

За вартістю експорт зазначеної продукції на 29,1% більший від 2022 року та на 9,5% більший від 2021 року. У 2022 році цей показник складав 146,59 млн дол., а у 2021 році – близько 172,7 млн дол. Експорт в 2023 році окремих алкогольних груп за вартістю та обсягом представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Експорт алкогольної продукції в 2023 році

Назва алкогольної продукції	Обсяг імпорту, тис. тон			Вартість імпорту, млн. дол		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Пиво із солоду	121,59	48,84	58,02	42,43	17,95	24,4
Вина виноградні, сусло виноградне	12,87	6,9	11,77	16,45	8,66	8,84
Вермут та інше вино виноградне	0,522	0,164	0,098	1,47	0,423	0,236
Інші зброджені напої (сидр, перрі, напій медовий, саке	0,995	0,330	0,511	0,760	0,324	0,476
Спиртетиловий, неденатурований, 80 об.% і більше	23,95	43,2	78,67	23,35	51,76	85,44
Спиртетиловий, неденатурований, менш 80 об.%	47,81	41,38	45,4	88,24	67,48	69,79

Джерело: складено автором на підставі [44]

Отже стосовно експорту алкогольної продукції слід зазначити, що по всіх алкогольних групах крім вермуту та спирту етилового, неденатурованого 80 об.% і більше, показник вартості та обсягу експорту в 2023 році є більшим за 2022 рік, однак меншим в порівнянні з 2021 роком. По вермуту та іншим виноградним винам експорт в 2023 році за обсягом та вартістю зменшився як в порівнянні з 2022 роком, так і з 2021 роком. Стосовно спирту етилового, неденатурованого, 80 об.% і більше ситуація виглядає зовсім навпаки. Показник експорту за вартістю і за обсягом в 2023 році збільшився як в порівнянні з такими показниками в 2022 році, так і в 2021 році.

Якщо порівняти експорт з імпортом алкогольної продукції, то імпорт перевищує експорт по всіх алкогольних групах, крім спирту етилового, неденатурованого, 80 об.% і більше. Його Україна вивозить більше ніж ввозить. Тобто Україна є постачальником високоякісної сировини для алкогольної продукції.

Країни, з яких імпортовано найбільше алкоголю представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Країни, з яких імпортовано найбільше алкоголю

Місце	Алкогольна група, % країни від загальної вартості імпорту товару					
	Солодоване пиво	Вино виноградне та сусло виноградне	Вермут та інші вина виноградні	Інші зброжені напої	Спирт етиловий, неденатур, 80 об.% і більше	Спирт етиловий, неденатур, менше 80 об.%
1	Бельгія 23,5%	Італія 40,2%	<u>Італія</u> 83,8%	Італія 68,2%	Німеччина 80%	Німеччина 30,2%
2	Німеччина 16,1%	<u>Франція</u> 14,7%	Німеччина 6,5%	Німеччина 19,6%	Велика Британія 1%	Ірландія 9,1%
3	Чехія 11,1%	Іспанія 13,3	Іспанія 5%	Іспанія 2,1%	Франція 1%	Молдова 9%

Джерело: складено автором на підставі [44]

Таким чином лідерами серед країн-імпортерів алкогольної продукції в Україну виступають Італія і Німеччина..

Країни, до яких експортовано найбільше алкоголю з України представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Країни, до яких експортовано найбільше алкоголю

Місце	Алкогольна група, % країни від загальної вартості експорту товару					
	Солодоване пиво	Вино виноградне та сусло виноградне	Вермут та інші вина виноградні	Інші зброжені напої	Спирт етиловий, неденатур, 80 об.% і більше	Спирт етиловий, неденатур, менше 80 об.%
1	Молдова 32,2%	Румунія 31,8%	Невизначені країни 56,4%	Ізраїль 33,3%	Литва 74%	Невизначені країни 18,6%
2	Китай 16,4%	Невизначені країни 10,8%	США 18,2%	Молдова 23,6%	Латвія 7,2%	Польща 17%
3	Литва 11,9%	Молдова 6,3%	Молдова 10,2%	Польща 22,7%	Польща 6,5%	Казахстан 7,1%

Джерело: складено автором на підставі [44]

Найбільші обсяги реалізації за кордон серед алкогольної продукції були продаж і спирту етилового, неденатурованого, 80 об.% і більше та спирту менше 80 об.%.

У 2023 році вартість виробництва алкогольної продукції продовжує зростати. У квітні 2023 року були затверджені нові ціни на акцизні марки, які збільшилися на 66,41%. Крім цього, інші товари також подорожчали. Протягом 2019-2022 років вартість спирту для виробництва алкогольних напоїв зросла на 27%, склотари – на 161%, ковпачків – на 182%, виноматеріалів – на 32%, пробки – на 109%, гофротари – на 36%, етикетки – на 29%. За той же період мінімальна заробітна плата зросла на 60,6%, вартість електроенергії – на 113%, газу – на 184,9%, комунальних послуг з водовідведення – на 89,8%, а розмір акцизного податку збільшився на 5%. Однак, основною проблемою є те, що мінімальні ціни на продукцію залишаються незмінними, і для Міністерства економіки це питання

перенесено на 2024 рік [2]. І тому на ринку алкоголю головними проблемами із-за відсутності змін в законодавстві виступають:

- велика кількість дешевих товарів, що не дає можливості набути популярності товарів-аналогів;
- на ринку алкоголю присутні крупні гравці, які не дають вийти на ринок більш дорогій продукції;
- збільшення неякісних дешевих товарів ;
- зростання тіньового ринку із-за відсутності конкуренції в магазинах [2].

В табл. 2.6 наведено головні характеристики конкурентного стану внутрішнього ринку алкогольних напоїв та визначено тип структури ринку та його конкурентних відносин.

Таблиця 2.6

Розрахунок типу конкурентних відносин ринку алкогольних напоїв в Україні

Характеристика ринку	Зміст ринкових відносин
Кількість продавців	Значна кількість продавців і покупців
Еластичність попиту	Попит еластичний
Контроль над ціноутворенням	Існує державне регулювання
Методи конкуренції (цінові/нецінові)	Присутні всі методи конкуренції
Бар'єри для входження на ринок	Є певні обмеження виходу на ринок
Структура ринку	Монополістична конкуренція

Джерело: [13]

Досліджуючи кількість виробників та продавців алкогольних напоїв на внутрішньому ринку, слід відмітити, що їх функціонує значна кількість. Згідно з основними показниками діяльності вітчизняних підприємств [8], на початку 2023 року спостерігалася позитивна динаміка основних показників . Незважаючи на те, що в першому півріччі 2022 року була введена заборона продажу алкогольних напоїв та деякі труднощі виникли через логістичні та урядові обмеження, у III та IV кварталах 2022 року відбулися суттєві зміни. Це стало результатом поступового скасування заборони на продаж алкоголю в регіонах, де не було активних бойових дій. Експортні показники також

підтвердили позитивну тенденцію, збільшившись у період з липня до грудня на 30% у порівнянні з I та II кварталом того ж року. Деякі фахівці галузі [37] вбачають у цьому підвищення популярності та впізнаваності України у світі. Наприклад, компанія ТОВ «Промислово-торговельна компанія Шабо» збільшила експорт неігристого вина за кордон на 438%, а ігристого на 56% порівняно з 2021 роком. Компанія GlobalSpirits, що виробляє зокрема горілку "Хортиця", збільшила обсяг експорту до США на 21%. Вітчизняний алкогольний холдинг BAYADERA GROUP, власником одного з найбільш популярних брендів - горілки «Хлібний дар», збільшив експортну виручку від реалізації горілки та вина на 1,4% [49].

Показник рівня еластичності попиту на алкогольні напої є незначним, тому що для споживачів такий товар не є вкрай необхідним за винятком тих осіб, які мають алкогольну залежність, але їх відсоток є відносно низьким. Отже, якщо відбувається підвищення ціни на 1 %, то попит на алкоголь зменшується.

За результатами опитування, яке проводило Соціологічна група Рейтинг, 66% опитаних українців вживають алкогольні напої. Також 33% респондентів вживають його рідше, ніж раз на місяць, 26 % – кілька разів на місяць, 7 % – кілька разів на тиждень, 1 % – кожного дня. Причому 32% респондентів алкогольних напоїв не вживають взагалі. Серед найбільш популярних алкогольних напоїв серед українців є вино та пиво – 36 та 29% відповідно. Серед інших видів алкоголю присутня горілка – 20%, коньяк – 17 %, домашні вина та настойки – 14%, шампанське та ігристі вина – 12%, віскі – 7%, самогон – 6%. Вживання інших видів алкогольних напоїв, таких як ром, вермут, лікери, наливки та настоянки, сидр, джин, різні коктейлі складає 1–2 %. (рис. 2.4.).

Україна проводить цінову політику для алкоголю, що передбачає встановлення мінімальних роздрібних цін з метою обмеження надмірного споживання алкогольних напоїв. Основна ідея полягає в тому, щоб ціни не знижувалися значно протягом певних періодів, що сприяє контролю за

споживанням [29]. Розмір мінімальних оптово-відпускних і роздрібних цін на різні види алкоголю встановлено відповідною постановою Кабінету Міністрів України, а останні зміни і доповнення внесені у 2021 році.

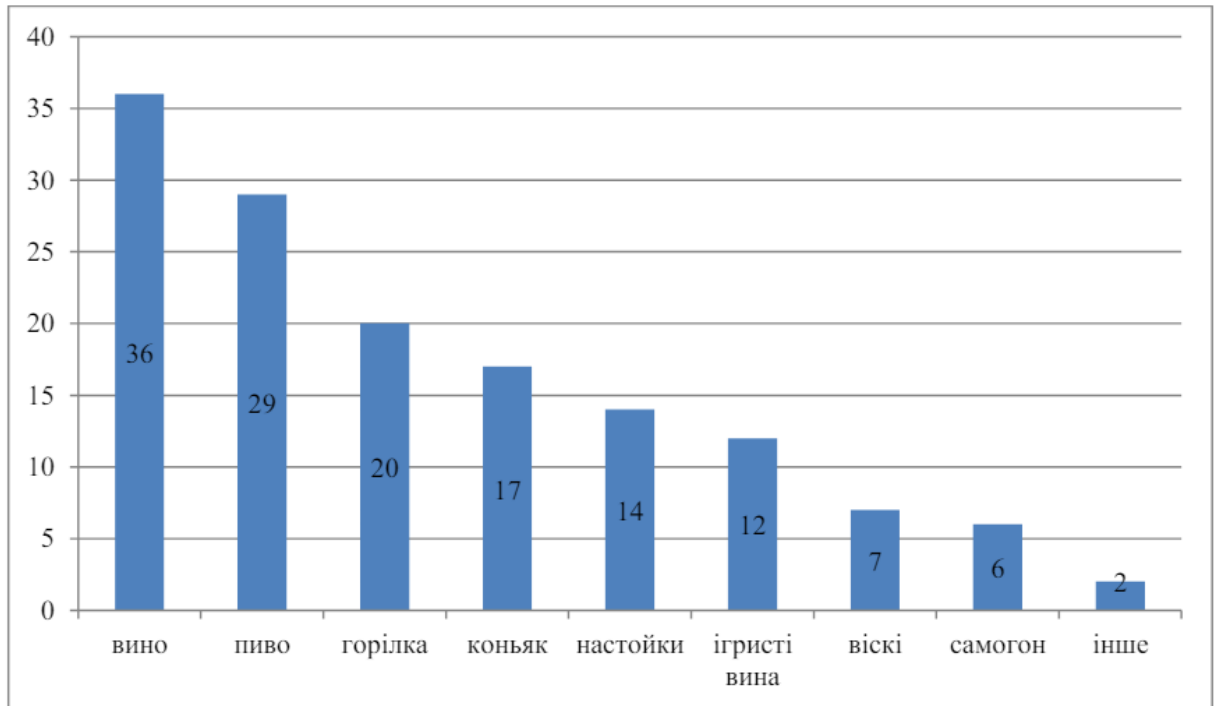


Рис. 2.4. Структура споживання алкогольних напоїв українцями за видами [38]

У сучасних умовах функціонування підприємств, які займаються виробництвом алкогольних напоїв, особливу роль відіграють методи конкуренції. Зміни на внутрішньому ринку та високий рівень конкуренції на зовнішніх ринках вимагають від підприємств застосування як цінових, так і нецінових методів конкуренції. Рекламна діяльність вітчизняних підприємств є одним з найбільш пріоритетних напрямків [13].

Цінова конкуренція включає зниження ціни товару для стимулювання попиту на нього. Цей вид конкуренції характерний для великих підприємств і тих, які мають обмежені ресурси та можливості для застосування нецінових методів конкуренції. Нецінові методи конкуренції полягають у виділенні певних товарів з числа конкурентів завдяки їхнім унікальним характеристикам, таким як якість продукції та упаковка [13].

Слід також зазначити, що існують певні труднощі стосовно бар'єрів для входження на ринок алкогольної продукції. В першу чергу вони стосуються ресурсного забезпечення підприємства та його можливостей забезпечити високий рівень конкурентоспроможності на ринку, де присутні різні суб'єкти підприємницької діяльності за розмірами, формами власності.

Таким чином, визначення типу конкурентних відносин на ринку алкогольних напоїв вказує на монополістичну конкуренцію. Це обумовлено наявністю значної кількості виробників та продавців, еластичним попитом, використанням як цінових, так і нецінових методів конкуренції, а також відсутністю значних бар'єрів для входження нових підприємств на ринок. Цей тип структури ринку поєднує риси монополії та конкуренції, оскільки на ринку присутні безліч продавців і безліч покупців [13].

На підставі проведеного аналізу ринку алкогольної продукції можна відзначити наступне:

1. Недостатнє державне регулювання створює проблеми у галузі, оскільки обмеження та високі податки роблять товар дорогим для виробництва. Крім того, граничні ціни, встановлені державою, сприяють появі тіньових операцій, особливо серед великих гравців на ринку.
2. Значна частка тіньового сектору на ринку обумовлена високим рівнем контролю. Усі учасники ринку залучені до цієї сфери, і товар продається через всі доступні канали, за винятком малих магазинів, які не мають доступу до цього товару через великого контролера
3. Імпорт виступає основним джерелом товарів на ринку. Він складає 85,01% від загального обсягу. Це призводить до залежності від коливань валютних курсів, стану кордонів, імпорتنих мит та інших факторів.
4. На ринку присутні великі гравці зі значною часткою ринку та ексклюзивними правами на імпорт популярних брендів. Проте, вони не мають монополії, що стимулює малі компанії розширювати свій асортимент

5. На ринку алкогольної продукції існують великі іноземні бренди. Завдяки своїй популярності та рекламі зі знаменитостями вони мають значний вплив на ринок. Саме це ускладнює конкуренцію для нових брендів[2].

До тенденцій розвитку ринку алкогольної продукції в Україні можна віднести:

- переорієнтація українського споживача на продукцію вітчизняних виробників. Вона почалася з моменту початку повномасштабного вторгнення російських військ на територію України. Це відобразилося і в зміні пріоритетів при купівлі більшості товарів та придбанні послуг.

- підвищення рівня свідомості споживачів та тенденція до преміумізації у споживанні алкогольних напоїв є загальним трендом як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Це пояснюється тим, що люди все більше віддають перевагу якості та новим смаковим враженням над кількістю споживаного алкоголю.

- диджиталізація. За даними аналітиків The International Wine and Spirits Research (IWSR), у 2020 р. рівень електронної комерції в алкогольній галузі збільшився майже на 43 %, що на 31 % більше, ніж у 2019 році. Вони також прогнозують, що до 2025 року рівень електронної торгівлі буде становити 6 % від рівня усієї роздрібної торгівлі. Тенденція до онлайн-купівлі вже не обмежується лише окремими сегментами, саме тому алкогольні напої не є винятком.

- суттєві обмеження, введені для запобігання поширенню пандемії SARS-CoV-2, вплинули на практично всі аспекти повсякденного життя людей по всьому світу. Особливо це стосувалося зміни робочого графіку, який в основному здійснювався віддалено, а також зміни загального способу життя, орієнтованого на більш домашні умови. Це призвело до виникнення нового тренду - преміум споживання алкогольних напоїв та їх змішування, яке вже не вимагало відвідування ресторанних закладів. Тим часом,

зростання рівня диджиталізації забезпечувало доступність будь-яких видів напоїв в домашніх умовах.

– споживачі тепер насолоджуються більшим різноманіттям алкогольних напоїв, що дозволяє їм експериментувати з різними варіантами. Це стимулює виробників розширювати свій асортимент. Згідно з дослідженням IWSR, спостерігається зростання інтересу до крафтового пива, японського віскі та міцних зельтерів вина. Окрім цього, світові бренди активно підтримують різноманітні еко-ініціативи, такі як відмова від пластику, переробка відходів та соціальна відповідальність бізнесу [13].

2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Об'єктом нашого дослідження виступає підприємство ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД». Основні дані підприємства наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Загальна інформація підприємства ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Показник	Інформація
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛВН ЛІМІТЕД»
Скорочена назва	ТОВ "ЛВН ЛІМІТЕД"
Код ЄДРПО	39195903
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Дата реєстрації	25.04.2014 р.
Основний напрямок діяльності	1.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв
Юридична адреса	Україна, 21050, Вінницька обл., місто Вінниця, ВУЛИЦЯ МИКОЛИ ОВОДОВА, будинок 38
Телефон	+38(043)-250-43-99
Керівник	Сорочинський Юрій Валерійович
Материнська компанія	КОМПАНІЯ «НЕМІРОФФ ІНТЕЛЛЕКТЬЮАЛ ПРОПЕРТІ ІСТЕБЛІШМЕНТ»
Статутний капітал	74032806,28 грн.
Власність	14 торгових марок та 28 ліцензій.
Відомості про органи управління	ВИЩИЙ - ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ, ВИКОНАВЧИЙ - ДИРЕКТОР, ІНШИЙ - НАГЛЯДОВА РАДА
Кількість працівників	889

Джерело:[3; 12; 18; 42]

ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» виготовляє і реалізує продукцію торгового бренду «NEMIROFF»:

- Горілка Nemiroff De Luxe;
- Горілка Nemiroff De Luxe Honey Pepper;
- Горілка Nemiroff De Luxe Rested in Barrel;
- Горілка Nemiroff Дика Журавлина;
- Горілка Nemiroff Терпкий Помаранч;
- Горілка Nemiroff Пекуча Груша;
- Горілка Nemiroff Original;
- Горілка Nemiroff Delikat;
- Горілка Nemiroff Lex;
- Настоянка Nemiroff «Українська медова з перцем» [18].

Бренд Nemiroff має понад столітню історію та відомий на всіх п'яти континентах. Його початок було засновано в 1872 році в місті Немирів на території України, де після реконструкції було засновано основну винокурню на Поділлі [18].

Українська компанія «Nemiroff» є відомим міжнародним брендом алкогольних напоїв з корінням українського походження. Вона вважається одним з провідних виробників алкогольної продукції, інвесторами якої є представники Англії, Німеччини та США. У її асортименті представлено понад 60 видів горілок та настоянок [18].

Для захисту продукції від фальсифікації широко використовуються різноманітні заходи, такі як голографічні символи, етикетки з високим рівнем захисту, унікальна тара, дозатори та інші. Наприклад, у Nemiroff забезпечується захист від підробок завдяки оригінальній системі ковпачка Колумб [18].

Бренд Nemiroff отримав понад 100 міжнародних нагород за високу якість і захоплюючі смакові характеристики своїх продуктів.

Крім основного виду діяльності Товариство може займатися і іншими додатковими видами діяльності, а саме:

10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах;

10.41 Виробництво олії та тваринних жирів;

10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;

10.89 Виробництво інших харчових продуктів;

20.59 Виробництво іншої хімічної продукції;

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

46.34 Оптова торгівля напоями;

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

52.10 Складське господарство;

41.10 Організація будівництва будівель;

20.14 Виробництво інших основних органічних хімічних речовин [12].

Компанія «НЕМІРОФФ ІНТЕЛЛЕКТЬЮАЛ ПРОПЕРТІ ІСТЕБЛІШМЕНТ», яка розташована за адресою: Ліхтенштейн, Ліхтенштейн, Штедтле 31, Вадуц, виступає материнською компанією нашого підприємства. розмір внеску до статутного фонду - 74032806,28 грн . [12].

ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» має відокремлений підрозділ, а саме філію, яка знаходиться у місті Немирові Вінницької області, за адресою: вул. Українська, будинок 14 [3].

Проведемо фінансовий аналіз підприємства використовуючи фінансову звітність підприємства за 2022-2023 р.р. з метою з'ясування його платоспроможності, ліквідності та рентабельності. В табл. 2.8 представимо основні показники діяльності Товариства.

Таблиця 2.8

Основні показники діяльності ТОВ«ЛІВН ЛІМІТЕД»

Показники	2022, тис. грн.	2023. тис. грн.	Зміни
Чистий дохід від реалізації	1803531	1706784	-96747

Продовження табл.2.8

Собівартість реалізованої продукції	1233602	1097051	-136551
Валовий прибуток	569929	609733	39804
Інші операційні доходи	155459	30655	-124804
Адміністративні витрати	104433	106224	1791
Витрати на збут	325740	347578	21838
Інші операційні витрати	20970	78263	57293
Фінансовий результат від операційної діяльності	274245	108323	-165922
Інші фінансові доходи	127723	55561	-72162
Інші доходи	65729	-	-65729
Фінансові витрати	131003	70376	-60627
Інші витрати	3320	93180	89860
Фінансовий результат до оподаткування	333374	328	-333046
Витрати на прибуток	70461	1153	-69308
Чистий фінансовий результат	262913	-825	-263738

Джерело: складено на підставі фінансової звітності ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД»

На підставі проведеного аналізу господарської діяльності ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» можна зробити висновки, що в 2023 році підприємство скоротило обсяги реалізації продукції на 96747 тис. грн., відповідно собівартість реалізованої продукції в 2023 році зменшилась на 136551 тис. грн., однак валовий прибуток в 2023 році збільшився в порівнянні з 2022 роком на 39804 тис. грн. в результаті зменшення питомої ваги собівартості продукції з 68% до 64%. Негативним моментом в діяльності компанії є те, що всі інші доходи зменшились в 2023 році, а більшість інших витрат навпаки збільшилась. Так інші операційні доходи в 2023 році зменшились на 124804 тис. грн., а адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати збільшились відповідно на 1791 тис. грн., на 21838 тис. грн., 57293 тис. грн. Однак фінансовий результат від операційної діяльності незважаючи на збільшення операційних витрат залишився позитивним, він склав в 2023 році 108323 тис. грн., однак зменшився в порівнянні з 2022 роком на 165922 тис. грн. Інші фінансові доходи і інші фінансові витрати в 2023 році також зменшились відповідно на 72162 тис. грн. та на 60627 тис. грн., а інші доходи

навпаки були відсутні, а інші витрати збільшились на 89860 тис. грн. Це призвело до значного зменшення фінансового результату до оподаткування, в 2023 році він склав 328 тис. грн. прибутку, що на 333046 тис. грн. менше в порівнянні з показником прибутку 2022 року. Чистий фінансовий результат діяльності компанії за 2023 рік складає 825 тис. грн. збитку, що на 263738 тис. грн. менше з фінансовим результатом 2022 року. Підприємству необхідно збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції, знайти резерви зменшення адміністративних та збутових витрат та не допустити збільшення інших операційних та інших витрат.

Таблиця 2.9

Динаміка операційних витрат діяльності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Показники	2022, тис. грн.	2023, тис. грн.	Зміни
Матеріальні витрати	863228	846061	-17167
Витрати на оплату праці	178651	177454	-1197
Відрахування на соціальні потреби	29483	29615	132
Амортизація	48443	50843	2400
Інші операційні витрати	716061	763652	47591
Всього	1835866	1867625	31759

Джерело: складено на підставі фінансової звітності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

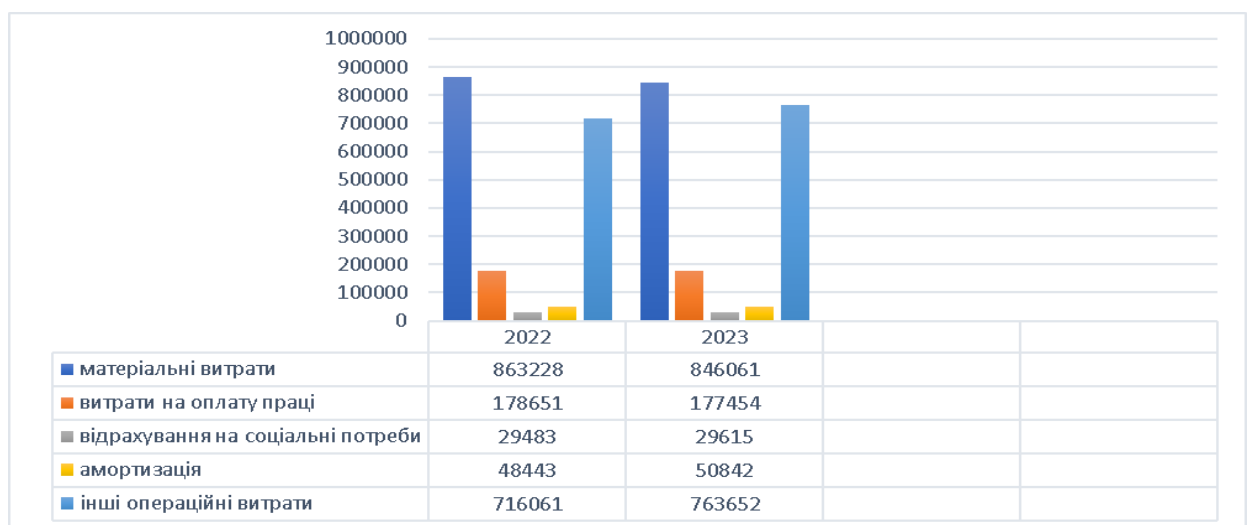


Рис. 2.5. Динаміка операційних витрат діяльності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Аналіз операційних витрат підприємства (табл.2.9) показав, що серед всіх операційних витрат лише три елементи витрат, такі як відрахування на соціальне забезпечення, амортизація та інші операційні витрати, збільшились відповідно на 132 тис. грн., 2400 тис. грн., 47591 тис. грн. Наочно динаміка операційних витрат представлена на рис. 2.5.

На рис. 2.6 приведено динаміку господарського потенціалу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» в 2022- 2023 роках.

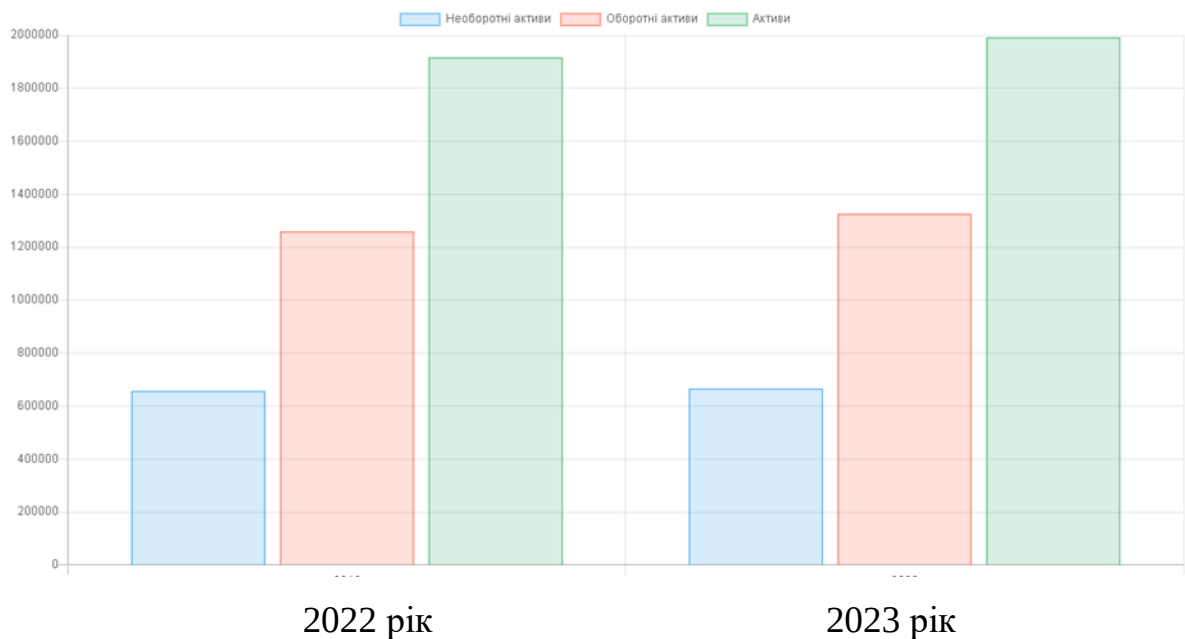


Рис. 2.6. Динаміка господарського потенціалу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» у 2022-2023 р.р., тис. грн.

Джерело: складено на підставі фінансової звітності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», [42]

Загальна сума активів в 2022 році складала 1916275 тис. грн., в 2023 році – 1992050 тис. грн. Необоротні активи в 2022 році складали 656803 тис. грн. всіх активів, в 2023 році – 665718 тис. грн., оборотні активи – відповідно 1259472 тис. грн. і 1326332 тис. грн.

Отже відбулося збільшення господарського потенціалу, оскільки сума активів зросла на 75775 тис. грн. або 3,95%. Це свідчить про збільшення обсягу активів, які перебувають у володінні підприємства. Факт зростання майна у зв'язку зі зменшенням доходів від реалізації товарів і послуг вказує

на необхідність пошуку можливостей для оптимізації поточної структури активів.

Надалі в табл. 2.10 проведемо горизонтальний аналіз активів підприємства.

Таблиця 2.10

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» у 2022-2023 р. р.

Показник	2022, тис. грн.	2023, тис. грн.	Абсолютний приріст	Відносний приріст
Основні засоби	643430	623048	-20382	-3,17
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	656803	665718	8915	1,36
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	360942	418333	57391	15,9
з бюджетом	143851	183731	39880	27,72
із внутрішніх розрахунків	593478	504609	-88869	-14,97
ОБОРОТНІ АКТИВИ	1259472	1326332	66860	5,31
АКТИВИ	1916275	1992050	75775	3,95

Джерело: складено на підставі фінансової звітності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», [42]

На підставі проведеного аналізу активів підприємства можна побачити, що як необоротні так і оборотні активи в 2023 році збільшились відповідно на 8915 тис. грн., або 1,36% та на 66860 тис. грн., або 5,31%, що призвело до збільшення сукупних активів в 2023 році на 75775 тис. грн., або 3,95%.

Горизонтальний аналіз джерел фінансування активів (пасивів) ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» у 2022-2023р.р. наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Горизонтальний аналіз джерел фінансування активів (пасивів) ТОВ

«ЛВН ЛІМІТЕД» у 2022-2023 р.р.

Показник	2022, тис. грн.	2023, тис. грн.	Абсолютний приріст	Відносний приріст
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	177728	176870	-858	-0,48
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	251761	250903	-858	-0,34
Довгострокові кредити банків	281866	193681	-88185	-31,29
Інші довгострокові зобов'язання	282457	171113	-111344	-39,42
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	644346	445971	-198375	-30,79

Продовження табл.2.11.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	294459	269814	-24645	-8,37
Кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	454585	705090	250505	55,11
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	1020168	1295176	275008	26,96
БАЛАНС	1916275	1992050	75775	3,95

Джерело: складено на підставі фінансової звітності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», [42].

Динаміка джерел фінансування ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» в 2022-2023 роках представлена на рис. 2.7.

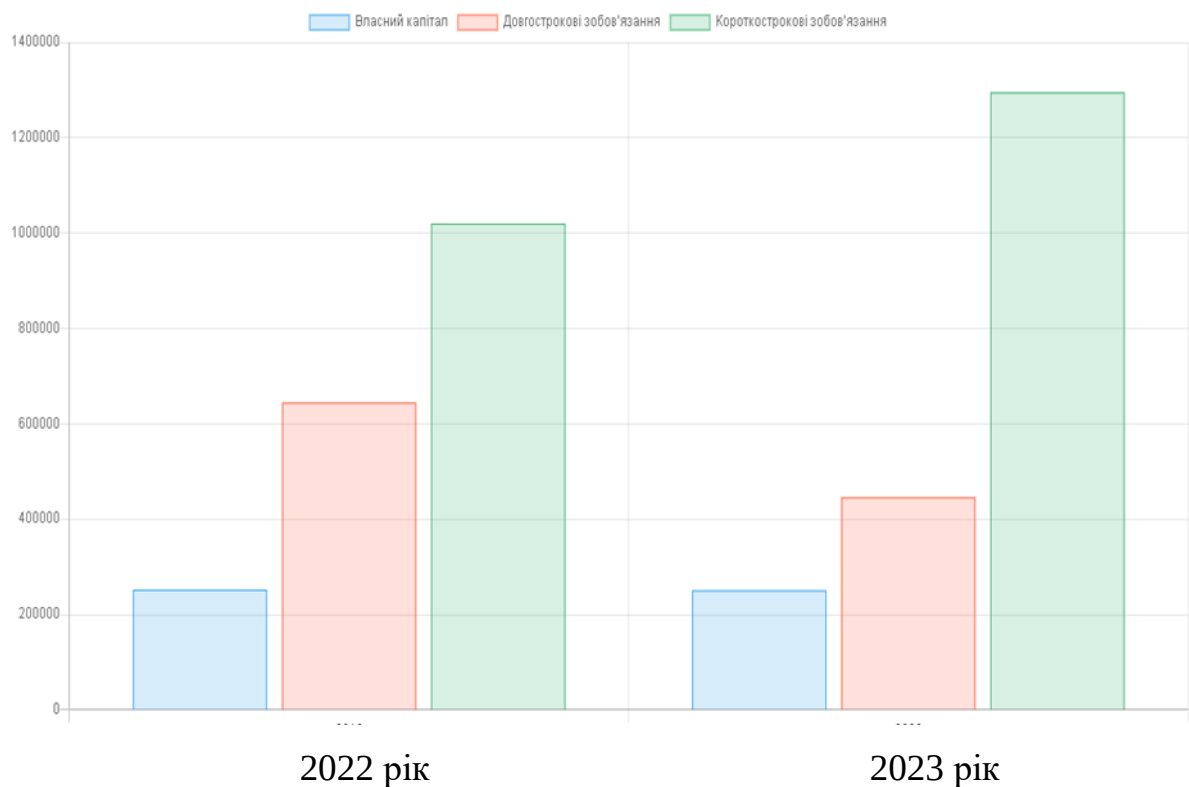


Рис. 2.7. Динаміка джерел фінансування ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» в 2022-2023 роках

Джерело: складено на підставі фінансової звітності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», [42]

Отже сума доступних джерел фінансування для придбання активів збільшилась, оскільки короткострокові зобов'язання зросли на 26,96%. Горизонтальний аналіз джерел фінансування підприємства за статтями показав, що лише короткострокові зобов'язання мали тенденцію до

збільшення, крім кредиторської заборгованості перед постачальниками. Зменшення власного капіталу підприємства свідчить про зниження рівня достатку власників.

Збільшення загальної суми зобов'язань сприяє більш повному розкриттю наявного потенціалу компанії, але водночас призводить до збільшення залежності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

В табл. 2.12 наведено показники стійкості та платоспроможності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» у 2022-2023 роках.

Таблиця 2.12

Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» у 2022-2023 роках.

Показник	2022	2023	Абсолютний приріст	Відносний приріст
Фінансова автономія	0,13	0,12	-0,01	-4,13
Поточна ліквідність	0,64	0,51	-0,13	-20,16

Джерело: складено на підставі фінансової звітності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», [42].

Фінансова незалежність компанії зменшується, виходячи з динаміки коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2023 року компанія має здатність самостійно фінансувати лише 12,6% своїх активів.

Значення поточного рівня ліквідності знаходиться нижче нормативної межі (1,5), що може свідчити про можливу втрату платоспроможності у найближчій перспективі.

В табл. 2.12 проведено аналіз фінансових результатів ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» у 2022-2023 роках.

Проведений аналіз показав, чистий дохід від реалізації в 2023 році зменшився на 96747 тис. грн. Однак валовий прибуток в 2023 році збільшився в порівнянні з 2022 роком на 39804 тис. грн. за рахунок зменшення як чистого доходу від реалізації так і собівартості реалізованої продукції. Збільшення адміністративних, збутових та інших операційних

Таблиця 2.13

Динаміка фінансових результатів фінансових результатів ТОВ «ЛВН
ЛІМІТЕД» у 2022-2023 роках.

Показники	2022, тис. грн.	2023, тис. грн.	Зміни
Чистий дохід від реалізації	1803531	1706784	- 96747
Валовий прибуток	569929	609733	39804
Фінансовий результат від операційної діяльності	274245	108323	-165922
Фінансовий результат до оподаткування	333374	328	-333046
Чистий фінансовий результат	262913	- 825	-263738

Джерело: складено на підставі фінансової звітності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

витрат призвели до зменшення в 2023 році фінансового результату від операційної діяльності на 165922 тис. грн. збільшення інших витрат з одночасним зменшенням інших та фінансових доходів призвели до зменшення фінансового результату до оподаткування на 333046 тис. грн., однак залишили його позитивним в сумі 328 тис. грн. Чистий фінансовий результат діяльності підприємства в 2023 році склав 825 тис. грн. збитку. Це пояснюється наявністю податкових різниць при обчисленні податку на прибуток для потреб оподаткування.

Отже, зниження в 2023 році чистого доходу від реалізації продукції свідчить про низьку конкурентоспроможність ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» в динамічному зовнішньому середовищі, а наявність збитку вказує на погіршення фінансового стану товариства.

На рис. 2.8 наведено співставлення рентабельності власного капіталу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» з доходністю альтернативних інструментів у 2023 році.

Для того, щоб визначити привабливість підприємства як об'єкта інвестування, необхідно співставити рентабельність власного капіталу та доходність альтернативних інструментів. Аналіз показав, що рентабельність власного капіталу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» в 2023 році складала – 0,33%, в той самий час середня доходність альтернативних інструментів складала 6,1%.

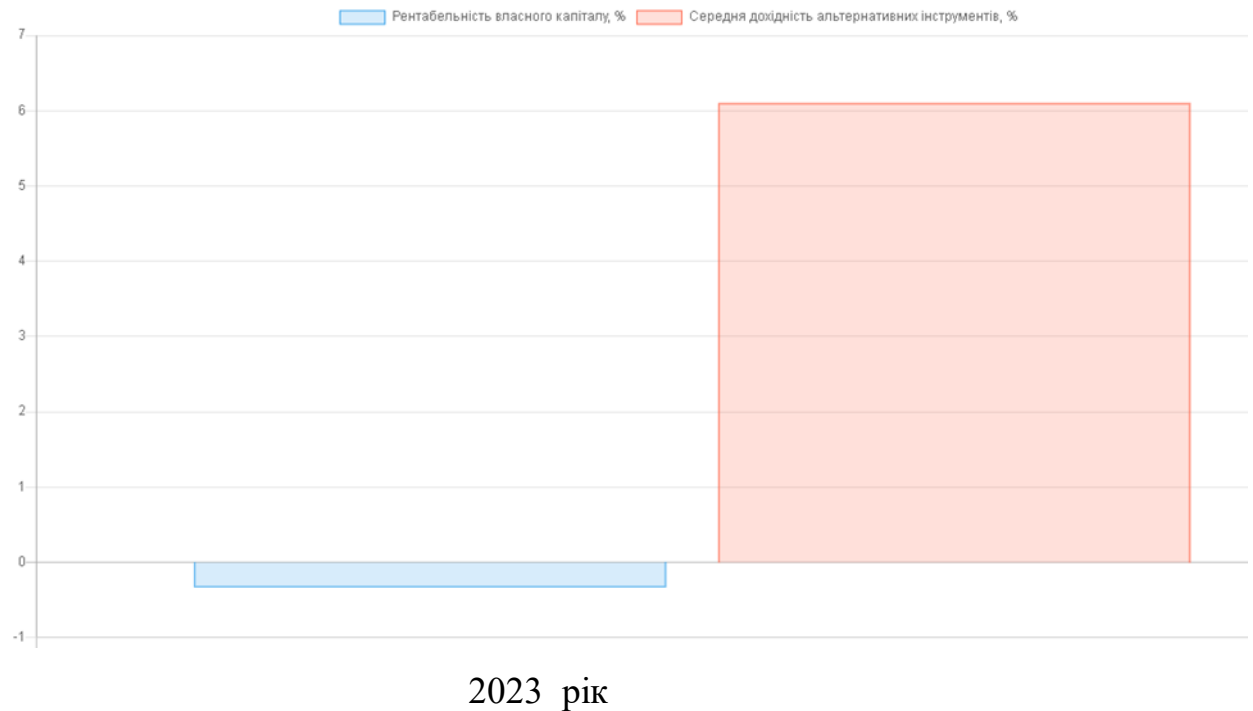


Рис. 2.8. Співставлення рентабельності власного капіталу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» з доходністю альтернативних інструментів у 2023 р., %

Джерело: складено на підставі фінансової звітності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», [17].

У якості доходності альтернативних інструментів було обрано середню доходність депозитів за 2023 рік. Отже, перевищення доходності за альтернативними інструментами над рентабельністю власного капіталу означає, що спостерігається значний недоотриманий прибуток, який можна було б згенерувати у випадку продажу частки компанії та спрямувати вивільнені кошти на фінансовий ринок [42].

В наступній табл. 2.14 наведено рентабельність продажів.

Таблиця 2.14

Показник рентабельності	2022 рік., тис. грн.	2023 рік., тис. грн.	Зміни, тис. грн.
Рентабельність продажів (валовий прибуток)	31,6	35,72	4,12
Рентабельність продажів (ЕВІТ)	18,49	0,02	-18,47
Рентабельність продажів (чистий прибуток)	14,58	-0,04	-14,62

Джерело: складено на підставі фінансової звітності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», [17].

Рентабельність продажів (валового прибутку) в 2022 році складала 31,6%, в 2023 році цей показник складав вже 35,72%., всі інші показники рентабельності в 2023 році мали тенденцію до зниження, так рентабельність продажів (ЕВІТ) з 18,49% зменшилась в 2023 році до 0,02%, а рентабельність продажів (чистий прибуток) з 14,58% зменшилась до від'ємного результату. Таким чином лише показник валової рентабельності має позитивний результат у 2023 році. Це свідчить про необхідність подальшого пошуку варіантів для збільшення обсягу реалізації продукції для максимізації чистого фінансового результату.

2.3 Формування заходів щодо розвитку ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» працює в сфері, де панує висока конкуренція і значний вплив цінового фактору на вибір покупців. Для оцінки інтенсивності конкуренції на ринку може бути застосована модель п'яти сил конкуренції, запропонована М. Портером, яка є аналітичним інструментом для оцінки конкурентного середовища в галузі. Модель допомагає зрозуміти, які фактори впливають на конкуренцію та прибутковість компаній.

Характеристика конкурентних сил розрахована за десятибальною шкалою експертами-співробітниками компанії та наведена в табл. 2.15. (1- найменше значення, 10 - найбільше).

Таблиця 2.15

Характеристика окремих сил конкуренції (за М. Портером)
для компанії «ЛВН ЛІМІТЕД»

№	Сила	Характеристика дії	Експертна оцінка за 10-ти бальною шкалою
1	Ризик входу потенційних конкурентів	Досить високий	8
2	Можливості покупців "торгуватися" (знижувати ціни)	Покупці мають обмежені можливості впливати на ціни	2

Продовження табл. 2.15

3	Загрози появи продукції, що заміщує основний асортимент	Практично немає	1
4	Можливість підвищення постачальниками ціни на сировину	Досить висока	7
5	Конкуренція серед існуючих фірм-продавців	Висока	9
	Середня дія сил	Стабільне становище	5,4

Застосування методу М. Портера продемонструвало, що загальна позиція компанії «ЛВН ЛІМІТЕД» на українському ринку лікєро-горілочної продукції є стабільною.

Так, найбільш важливою є сила впливу вже існуючих конкурентів. Оцінка в 9 балів вказує на несприятливу ринкову ситуацію для розвитку підприємства, де конкурентні сили мають максимальний вплив, що свідчить про ринок, наближений до умов чистої конкуренції. Також присутні і інші ризики, а саме:

- загроза з боку нових гравців (нові компанії можуть увійти на ринок і ще збільшити рівень конкуренції);
- загроза нестабільності постачальників (можливість підвищення постачальниками цін на сировину та ризику перебоїв у постачаннях).

Основними конкурентами ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» на ринку лікєро-горілочної продукції (основної продукції компанії) є такі виробники:

- ПрАТ «Львівський лікєро-горілочний завод» (м. Львів, Україна);
- ДП «Житомирський лікєро-горілочний завод» (м. Житомир, Україна);
- «Олімп» (ТОВ «Лікєро-горілочний завод «Прайм»» (сmt. Малинівка, Чугуївського р-ну Харківської обл.).

Ці компанії є найбільшими гравцями на ринку лікєро-горілочних виробів в Україні.

Отже, для зменшення дії визначених сил впливу на компанію «ЛВН ЛІМІТЕД» рекомендуємо:

- дотримуватися стратегії зміцнення унікальності товару і концентруватися на такому цільовому ринку, для якого важливі унікальні характеристики (дотримуватися стратегії лідерства в певній ринковій ніші);
- знижувати вплив цінової конкуренції на продажі компанії;
- розробити спеціальні програми для для VIP - клієнтів і економ-програми для споживачів, чутливих до ціни;
- підвищувати рівень обізнаності про продукцію;
- здійснювати постійний моніторинг за діяльністю конкурентів, появою нових гравців.

Далі для оцінки конкурентної стратегії, яку необхідно застосувати ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» для розвитку у майбутньому проведемо SPACE-аналіз.

Цей метод дозволить керівництву досліджуваного підприємства отримати глибоке розуміння його стратегічної позиції і визначити оптимальні стратегічні дії для досягнення конкурентної переваги, а матриця SPACE-аналізу дозволяє чітко визначити оптимальну стратегію для розвитку організації.

Для проведення SPACE-аналізу підприємства та побудови матриці нами використані такі групи показників:

1. Фінансова сила (ФС). Оцінюється фінансова стабільність підприємства, його ліквідність, прибутковість та інші фінансові показники. Важливо визначити, чи є підприємство здатним фінансово підтримувати заплановані стратегічні ініціативи.

2. Конкурентна перевага (КП). Аналізується позиція підприємства в контексті конкурентного середовища. Це включає оцінку сильних і слабких сторін компанії порівняно з конкурентами, а також загальну конкурентоспроможність.

3. Привабливість сектора, у якому функціонує підприємство (ПС). Оцінюється стабільність ринку, на якому діє підприємство. Важливо враховувати економічну, політичну, технологічну та інші нестабільності, які можуть впливати на діяльність підприємства.

4. Стабільність сектора, у якому функціонує підприємство (СТ).
Аналізується сила і потенціал розвитку галузі, в якій діє підприємство. Це включає оцінку технологічних трендів, інноваційних можливостей та змін у споживчих уподобаннях.

Формулювання критеріїв та їх оцінка здійснені за допомогою методу експертних оцінок. В якості експертів виступили фахівці компанії «Nemiroff».

Оцінку критеріїв за методом SPACE наведено у табл. 2.16.

Координати точки, за якою будується вектор конкурентної стратегії для ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» наступні:

- $X = \text{ПС} - \text{КП} = 5,6 - 6,7 = - 1,1$;
- $Y = \text{ФС} - \text{СТ} = 5,75 - 5,45 = 0,3$.

Таблиця 2.16

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE для
ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД»

Фінансова сила (ФС)				Стабільність середовища (СТ)			
Фактори	Оц-ка (1-10)	Вага	Сума балів	Фактори	Оц-ка (1-10)	Вага	Сума балів
1. Рентабельність продажу	3	0,15	0,45	1. Вплив НТП на розвиток галузі	7	0,2	1,4
2. Платоспроможність	6	0,30	1,8	2. Темп зростання економіки країни	4	0,15	0,6
3. Наявність фінансових ресурсів	7	0,30	2,1	3. Стабільність попиту	5	0,25	1,25
4. Виробничі витрати	8	0,15	1,2	4. Стабільність зв'язків з партнерами	7	0,25	1,75
5. Рентабельність вкладеного капіталу	2	0,10	0,20	5. Ступінь впливу держави на галузь	3	0,15	0,45
Всього		1	5,75	Всього		1	5,45
Конкурентна перевага (КП)				Привабливість сектора (ПС)			
Фактори	Оц-ка (1-10)	Вага	Сума балів	Фактори	Оц-ка (1-10)	Вага	Сума балів
1. Репутація компанії	8	0,2	1,6	1. Рівень конкуренції	6	0,25	1,5

Продовження табл. 2.16

2. Структура асортименту продукції	6	0,1	0,6	2. Стабільність прибутків	6	0,25	1,5
3. Рівень якості товарів	9	0,3	1,2	3. Загальна привабливість галузі	6	0,1	0,6
4. Наявність кваліфікованих керівників	6	0,1	0,6	4. Застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки	5	0,25	1,25
5. Ціна реалізації	4	0,3	2,7	5. Можливість розширення діяльності	5	0,15	0,75
Всього		1	6,7	Всього		1	5,6

Отже, точка, що визначає вектор стратегії, розташована у верхньому лівому квадранті. Провівши лінію від цієї точки до початку координат, ми отримуємо вектор, який вказує на тип конкурентної стратегії (рис. 2.9).

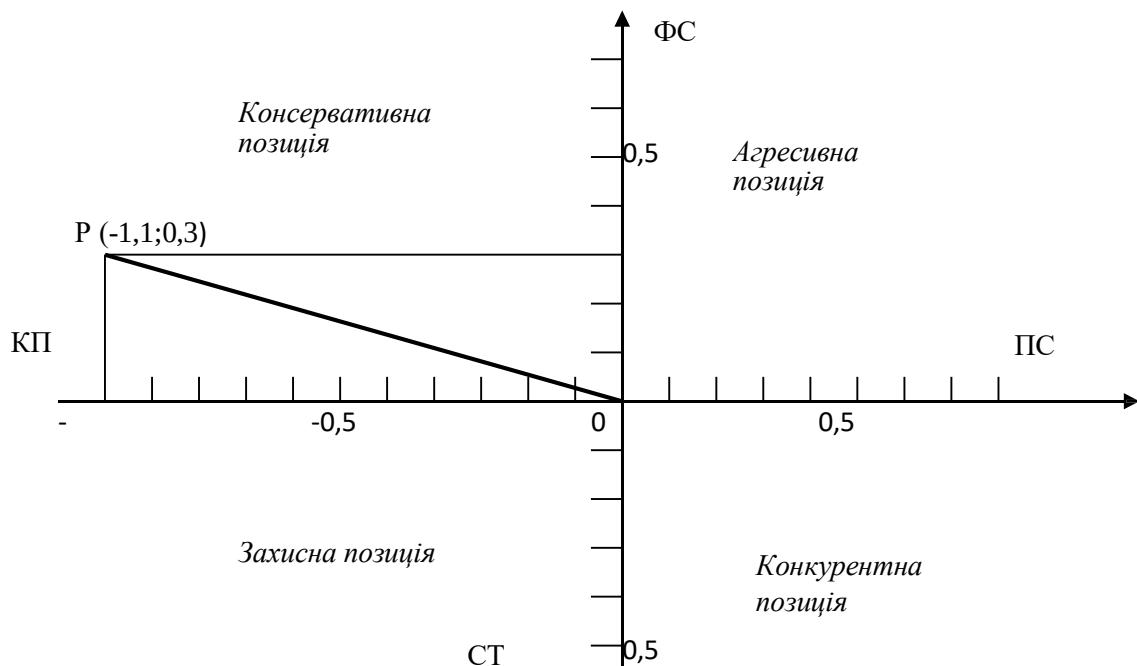


Рис. 2.9. Побудова вектору конкурентної стратегії за методом SPACE для ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД».

Так, відповідно до побудованої матриці SPACE-аналізу, ТОВ «ЛІВН

ЛІМІТЕД» перебуває в консервативній позиції. Такий стан зазвичай спостерігається на стабільному ринку з низькими темпами зростання. У таких умовах конкуренція між учасниками ринку зростає через зниження попиту. У цьому випадку всі зусилля слід зосередити на забезпеченні фінансової стабільності підприємства. Вирішальним фактором є конкурентоспроможність продукції.

Для консервативної позиції рекомендуються такі стратегії: зниження витрат; зменшення асортименту продукції; концентрація на управлінні грошовими потоками; посилений захист конкурентоспроможних продуктів; спроба виходу на більш привабливі ринки. Поведінка підприємства, що займає консервативну позицію, відповідає поведінці аналітика. Така політика повинна базуватися на ретельному аналізі ринкових можливостей і обережному їх використанні.

На нашу думку, для ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», яке перебуває в консервативній позиції на ринку, основними головними завданнями є скорочення непродуктивних витрат (а саме, адміністративних та збутових), покращення управління грошовими потоками (зростання грошового потоку за рахунок збільшення інших операційних доходів - доходів від операційної оренди) та пошук нових ринків збуту продукції.

2.4. Оцінка економічної ефективності та обґрунтування запропонованих заходів з формування стратегії розвитку ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

За результатами проведеного дослідження, для підвищення конкурентоспроможності компанії рекомендується комплекс заходів, а саме: вихід на лікєро-горілочаний ринок європейських країн; впровадження внутрішнього бенчмаркінгу витрат; збільшення інших операційних доходів за рахунок надання в оренду складських приміщень ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» (рис. 2.10).

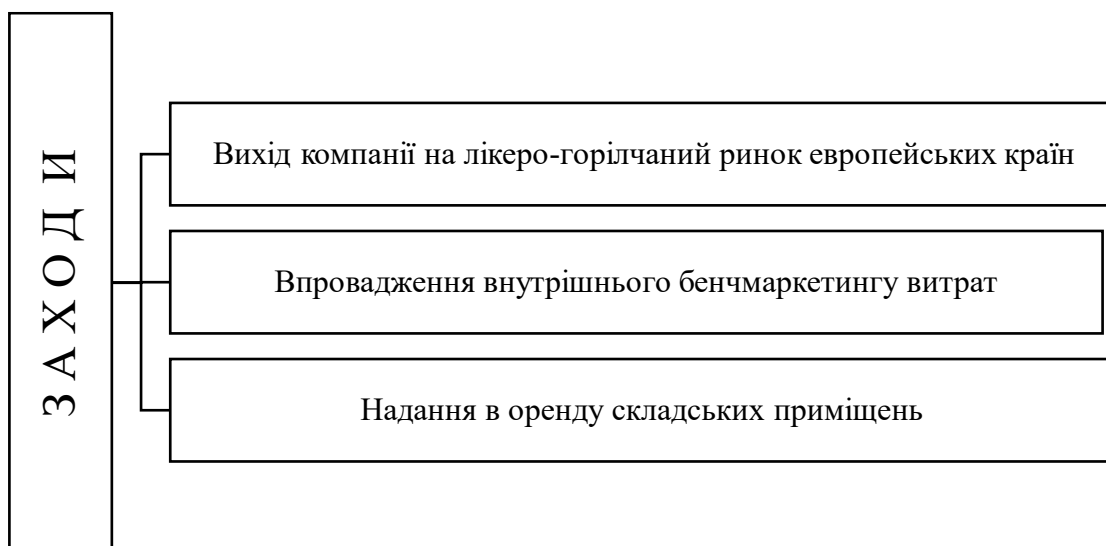


Рис. 2.10. Заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Охарактеризуємо запропоновані заходи більш детально:

1. Вихід компанії «ЛВН ЛІМІТЕД» на лікєро-горілочаний ринок європейських країн.

Запропонований захід обумовлений перенасиченням внутрішнього ринку лікєро-горілочаною продукцією. Метою цього заходу є:

- зменшення ризиків, пов'язаних із коливанням попиту та економічною нестабільністю на внутрішньому ринку;
- доступ до більшої кількості споживачів, що сприятиме збільшенню обсягів продажів і прибутку компанії;
- зміцнення репутації бренду (європейський ринок відомий своєю вимогливістю до якості продукції, а вихід на цей ринок може підтвердити високий рівень якості продукції «Nemiroff»; зростаючий попит на преміальну алкогольну продукцію в Європі може бути вигідним для бренду «Nemiroff», який пропонує високоякісні напої; присутність на європейському ринку допоможе підвищити пізнаваність і престиж бренду «Nemiroff» у міжнародному масштабі);

- збільшення прибутку від продажу продукції (європейські споживачі, як правило, мають вищий рівень доходів, що збільшує потенційний прибуток від продажу продукції);
- диверсифікація бізнесу (диверсифікація ринків збуту допоможе знизити ризики, пов'язані з економічною, політичною або регуляторною невизначеністю в окремих країнах);
- підвищення технологічного рівня (співпраця з європейськими партнерами може призвести до впровадження нових технологій і підходів у виробництві).

Зазначимо, сьогодні у досліджуваного підприємства є можливість скористатися вигідними умовами торгівлі в рамках угод між Україною та ЄС (європейські торгові угоди та умови).

При виході на європейський ринок ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» пропонуємо в якості форми організації продаж вибрати «прямий експорт», тобто фірма сама повинна керувати функцією експорту, не делегуючи її кому-небудь. Для цього пропонується створити у місті Прага представництво ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД». Вважаємо, що мета товарної політики на європейському ринку повинна полягати в досягненні третього рівня товарної конкурентної агресивності. Це означає, що компанія повинна «розвивати» свій продукт і вдосконалювати методи його просування, зміцнюючи свої конкурентні позиції на зарубіжних ринках завдяки передовим оригінальним технологіям виробництва і збуту, а також забезпеченню унікальної якості.

В якості методу ціноутворення слід обрати метод «на основі попиту».

Отже, рішення компанії «ЛВН ЛІМІТЕД» вийти на лікero-горілчаний ринок європейських країн, дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, зміцнити позиції на міжнародному ринку та забезпечити довгостроковий розвиток.

2. Впровадження внутрішнього бенчмаркінгу витрат.

Зазначене впровадження полягає у досягненні конкурентної переваги шляхом суттєвого скорочення витрат виробництва та операційної діяльності.

Це дозволяє підприємству пропонувати свої товари або послуги за нижчими цінами порівняно з конкурентами, тим самим залучаючи більше клієнтів та збільшуючи свою ринкову частку.

Отже, на початкових етапах, вважаємо доцільним впровадження в компанію «ЛІВН ЛІМІТЕД» системи внутрішнього бенчмаркінгу та його різновиду - бенчмаркінгу витрат, використовуючи в якості об'єкта порівняння гіпотетичну компанію із середньогалузевими показниками діяльності. На наступних етапах (по мірі накопичення досвіду) можна буде впроваджувати бенчмаркінг конкурентоспроможності.

Бенчмаркінг витрат вимагає постійного техніко-економічного аналізу діяльності підприємства та вивчення ефективності діяльності основних конкурентів.

Так, вивчення інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств, які застосовують найближчі суперники по бізнесу (конкуренти) є вкрай важливим для ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД», особливо на сучасному етапі розвитку компанії. У зв'язку з цим пропонується ввести до штату досліджуваного підприємства посаду менеджера з бенчмаркінгу.

Менеджер з бенчмаркінгу витрат на лікєро-горілчаному заводі «ЛІВН ЛІМІТЕД» має виконувати конкретні завдання, спрямовані на оптимізацію витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Пропонуємо керівництву досліджуваного підприємства на розгляд перелік визначених нами основних посадових обов'язків менеджера з бенчмаркінгу витрат та представимо їх у табл. 2. 17.

Таблиця 2.17

Основні обов'язки менеджера з бенчмаркінгу витрат

ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД»

Обов'язки менеджера з бенчмаркінгу витрат	
1. Аналіз витрат	- проведення детального аналізу витрат підприємства на всіх етапах виробничого процесу; - виявлення основних статей витрат і їх впливу на загальні витрати підприємства.

Продовження табл. 2.17

2. Збір даних про витрати конкурентів	- збір інформації про структуру витрат конкурентів, їх методи зниження витрат та управління ресурсами; - вивчення звітів, галузевих досліджень та інших джерел інформації про витрати у галузі.
3. Визначення еталонних показників	- встановлення еталонних показників витрат на основі даних конкурентів та галузевих стандартів; - порівняння поточних витрат підприємства з еталонними показниками для виявлення розривів.
4. Розробка та впровадження стратегій зниження витрат	- розробка стратегій та заходів для зниження витрат у виробництві, закупівлях, логістиці та інших процесах; - пропозиція нових підходів до управління витратами, які можуть включати оптимізацію процесів, використання більш ефективних технологій, підвищення продуктивності праці тощо.
5. Впровадження найкращих практик	- впровадження найкращих практик з управління витратами, що були виявлені під час бенчмаркінгу; - співпраця з керівниками інших відділів для успішної реалізації запропонованих змін.
6. Моніторинг та контроль витрат	- постійний моніторинг витрат після впровадження змін для оцінки їх ефективності; - коригування стратегії управління витратами на основі результатів моніторингу.
7. Підготовка звітів та рекомендацій	- підготовка регулярних звітів для керівництва про результати аналізу витрат, виявлені розриви та запропоновані заходи; - надання рекомендацій щодо подальших кроків для оптимізації витрат.
8. Навчання персоналу	- організація навчальних семінарів та тренінгів для персоналу з метою підвищення їхньої обізнаності про важливість управління витратами та методи їх зниження; - поширення інформації про найкращі практики серед співробітників для забезпечення їхньої участі у процесі оптимізації витрат.
9. Співпраця з постачальниками	- перегляд умов закупівель та співпраця з постачальниками для досягнення кращих цін та умов постачання; - ведення переговорів з метою зниження витрат на сировину та матеріали.
10. Інновації та технологічні покращення	- пошук та впровадження нових технологій і методів, які сприяють зниженню витрат та підвищенню ефективності виробничих процесів; - постійне оновлення знань про нові інновації в галузі та їх застосування на підприємстві.
11. Взаємодія з керівництвом	- регулярне інформування керівництва про результати бенчмаркінгу та ефективність впроваджених змін; - обговорення стратегічних ініціатив з керівництвом для подальшого розвитку підприємства.

Як підсумок зазначимо, що менеджер з бенчмаркінгу витрат у ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» повинен забезпечити оптимізацію витрат на всіх етапах

діяльності підприємства, підтримувати високу конкурентоспроможність та ефективність виробничих процесів, використовуючи найкращі практики та інновації.

Далі перейдемо до економічного обґрунтування запропонованого заходу.

Зазначимо, що вартість придбання програмного забезпечення складає приблизно 150 тис. грн. Його необхідно налаштувати. Вартість послуг з налаштування програми складає 25 тис. грн. Первісна вартість програмного продукту складається з суми вартості програмного забезпечення та вартості його налаштування. Отже, первісну вартість програмного забезпечення можна обчислити як суму цих двох величин:

150,0 тис. грн. (вартість програмного забезпечення) + 25,0 тис. грн. (вартість налаштування) = 175,0 тис. грн.

На ТОВ «ЛВН Лімітед» нарахування амортизації нематеріальних активів здійснюється прямолінійним методом. За цим методом нарахування амортизації вартість нематеріальних активів рівномірно розподіляється протягом їх терміну експлуатації. Ліквідаційна вартість цих активів дорівнює нулю [25]. Термін використання програми складає 5 років.

За прямолінійним способом річна сума амортизації визначається діленням вартості, яка амортизується, на строк корисного використання об'єкту [24]. Розрахуємо амортизацію за один рік:

Сума амортизації з один рік = $(175 - 0) : 5 = 35$ тис. грн.

Поточні (щомісячні) витрати на впровадження бенчмаркінгу будуть складати:

- заробітна плата менеджера з бенчмаркінгу;
- єдиний соціальний внесок від заробітної плати (22%);
- амортизаційні відрахування програмного забезпечення;
- вартість навчання менеджера з бенчмаркінгу щодо використання програмного забезпечення.

Витрати на заробітну плату менеджера з бенчмаркінгу за рік будуть складати [39] :

$$24,5 \times 12 = 294,0 \text{ тис. грн.}$$

Додаткова заробітна плата відповідно до Положення про преміювання на ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» становить 15,0% від основної, отже її сума за рік буде складати:

$$294,0 \times 0,15 = 44,1 \text{ тис. грн.}$$

Сума єдиного соціального внеску (22%) складає:

$$(294,0 + 44,1) \times 0,22 = 74,4 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на навчання співробітника-менеджера з бенчмаркінгу по використанню програмного продукту складають 12,0 тис. грн.

Загалом сума річних поточних витрат на впровадження бенчмаркінгу у ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕЛ» розрахована в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Сума поточних витрат з впровадження бенчмаркінгу у
ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД»

Статті витрат	Сума, тис. грн.
Основна заробітна плата менеджера за рік	294,0
Додаткова заробітна плата менеджера	44,1
Єдиний соціальний внесок	74,4
Сума амортизаційних відрахувань	35,0
Вартість навчання менеджера по експлуатації програмного забезпечення	12,0
Разом поточних витрат	459,0

Збільшення обсягу реалізації продукції в результаті впровадження даного заходу не планується. Результатом запропонованого впровадження є зменшення адміністративних та збутових витрат, в результаті чого можна збільшити фінансові результати від операційної діяльності Товариства.

Припускаємо, що така стаття адміністративних витрат, як винагорода за професійні послуги, а саме інформаційні, консультативні, аудиторські та інші послуги, а також збутові витрати у вигляді дослідження ринку, що отримує підприємство для забезпечення господарської діяльності будуть зменшені.

Щоб визначити прогнозну величину зменшення адміністративних та збутових витрат використаємо метод експертних оцінок. В якості експертів було обрано провідних менеджерів ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» (7 осіб). Результати опитування експертів наведено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Результати проведеного опитування експертів щодо прогнозного відсотку зменшення адміністративних та збутових витрат внаслідок впровадження бенчмаркінгу

Показник	Кількість експертів та їх прогнози щодо % зниження витрат						
	1	2	3	4	5	6	7
Відсоток скорочення адміністративних витрат	11,0	15,2	10,4	9,8	13,5	14,3	10,0
Відсоток скорочення збутових витрат	10,5	13,2	10,0	9,5	12,0	13,2	9,0

Цифри наведено прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Тому розрахуємо середнє квадратичне відхилення, яке характеризує розсіювання думок окремих експертів стосовно середнього значення (формула 2.1.).

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (2.1)$$

Для розрахунку середньоквадратичного відхилення адміністративних та збутових витрат, необхідно провести проміжні розрахунки, які наведено в табл. 2.20 для адміністративних витрат, в 2.21 для збутових витрат.

Таблиця 2.20

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення по адміністративним витратам

Показник	Розрахунок з урахуванням показнику % скорочення адмін. витрат кожного експерту: $O_{сер}; \Delta O; \Delta O^2; \Sigma \Delta O^2$						
	1	2	3	4	5	6	7
Відсоток скорочення адміністративних витрат (O)	11,0	15,2	10,4	9,8	13,5	14,3	10,0
Середнє арифметичне прогнозних значень % скорочення адміністративних витрат ($O_{сер.}$)	12,03						
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{сер.}$	-1,03	3,17	-1,63	-2,23	1,47	2,27	-2,03
ΔO^2	1,061	10,049	2,657	4,973	2,161	5,153	4,121
$\Sigma \Delta O^2$	30,175						

Середнє арифметичне прогнозних значень зменшення адміністративних витрат обчислимо за допомогою формули середньої арифметичної:

$$O_{сер.} = (11,0 + 15,2 + 10,4 + 9,8 + 13,5 + 14,3 + 10,0) / 7 = 12,03 \%$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{30,175}{7}} = 2,1$$

Таблиця 2.21.

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення по збутовим витратам

Показник	Розрахунок з урахуванням показнику % скорочення збут. витрат кожного експерту: $O_{сер}; \Delta O; \Delta O^2; \Sigma \Delta O^2$						
	1	2	3	4	5	6	7
Відсоток скорочення збутових витрат	10,5	13,2	10,0	9,5	12,0	13,2	9,0

Продовження табл. 2.21

Середнє арифметичне прогнозних значень % скорочення збутових витрат (O сер.)	11,06						
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	-1,1	2,14	-1,06	-1,56	0,94	2,14	-2,06
ΔO^2	1,21	4,58	1,124	2,434	0,884	4,58	4,244
$\Sigma \Delta O^2$	19,056						

Середнє арифметичне прогнозних значень зменшення збутових витрат обчислимо за допомогою формули середньої арифметичної:

$$O_{\text{сер.}} = (10,5 + 13,2 + 10,0 + 9,5 + 12,0 + 13,2 + 9,0) / 7 = 11,06 \%$$

$$a = \sqrt{\frac{19,056}{7}} = 1,6$$

Розрахуємо коефіцієнт варіації (ω), він характеризує однорідність сукупності думок експертів:

По адміністративним витратам коефіцієнт варіації дорівнює:

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сер.}}} \times 100\% = \frac{2,1}{12,03} = 17,5\%$$

По збутовим витратам коефіцієнт варіації дорівнює:

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сер.}}} \times 100\% = \frac{1,6}{11,06} = 14,5\%$$

Так як $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідну суму зниження адміністративних та збутових витрат визначимо методом медіан, а саме на рівні середнього значення ряду по відсотку скорочення адміністративних витрат та ряду по відсотку скорочення збутових витрат, наданих експертами.

В даному випадку ряди мають вигляд в порядку зростання показника: перший ряд - показники відсотку скорочення адміністративних витрат, другий - показники відсотку скорочення збутових витрат (табл. 2.22 - 2.23).

Таблиця 2.22

Визначення середнього значення ряду по відсотку скорочення адміністративних витрат, наданих експертами, методом медіан.

Показник	Експерти та їх прогнози щодо % зниження адмін. витрат						
	4	7	3	1 середнє значення	5	6	2
Відсоток скорочення адміністративних витрат	9,8	10,0	10,4	11,0	13,5	14,3	15,2

Таблиця 2.23

Визначення середнього значення ряду по відсотку скорочення збутових витрат, наданих експертами, методом медіан.

Показник	Експерти та їх прогнози щодо % зниження збутових витрат						
	7	4	3	1 середнє значення	5	6	2
Відсоток скорочення збутових витрат	9,0	9,5	10,0	10,5	12,0	13,2	13,2

Таким чином, у 2023 році адміністративні витрати ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» складала 106224 тис. грн. За експертними оцінками в результаті впровадження бенчмаркінгу вони можуть зменшитись на 11,0% або на 11684 тис. грн., тобто будуть складати 94540 тис. грн.

Також у 2023 році збутові витрати ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» складала 347578 тис. грн. За експертними оцінками в результаті впровадження

бенчмаркінгу вони можуть зменшитись на 10,5% або на 36496 тис. грн., тобто будуть складати 311082 тис. грн.

Проведемо розрахунок зміни прибутку від реалізації продукції враховуючи поточні витрати у сумі 459 тис. грн., здійснені для впровадження запропонованого заходу:

$$(106224 * 0,11 + 347578 * 0,105) - 459,0 = 47721 \text{ (тис. грн.)}$$

Тому, за умови незмінності обсягу реалізації продукції та інших показників прибуток від реалізації збільшиться на 47721 тис. грн., а приріст чистого прибутку з урахування податку на прибуток (18%) буде складати:

$$47721 * 0,82 = 39131 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок економічної доцільності запропонованого заходу представимо у вигляді табл. 2.24.

Таблиця 2.24

Вплив запропонованого заходу по зменшенню адміністративних та збутових витрат на основні показники діяльності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Показники	2023 р	Прогноз	Відхилення	
			Абсолютні	Відносні, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1706784	1706784	-	-
Поточні витрати з впровадження бенчмаркінгу	-	459	+459	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1097051	1097510	+459	+0,04
Валовий прибуток, тис. грн.	609733	609274	-459	-0,07
Адміністративні витрати, тис. грн.	106224	94540	-11684	-11,0
Витрати на збут, тис. грн.	347578	311082	- 36496	-10,5
Повні витрати на виробництво реалізацію продукції, тис. грн.	1550853	1503132	-47721	-3,08
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	155931	203652	+47721	+3,1
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-825	38306	+39131	+4744

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності та попередніх розрахунків.

Отже, в результаті впровадження бенчмаркінгу адміністративні витрати ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» будуть скорочені на 11684 тис. грн., збутові - Відповідно - на 36496 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції на підприємстві збільшиться на 47721 тис. грн., а приріст чистого прибутку буде складати 39131 тис. грн.

3. Збільшення інших операційних доходів від надання в оренду складських приміщень ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».

У ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» є можливість збільшити суму інших операційних доходів за рахунок наявних вільних площ складських приміщень, які ми пропонуємо здати в оренду. Підприємство володіє вільними складськими приміщеннями у Вінницькій області загальною площею 3000 м², однак вони не приваблюють орендарів з причини невідповідності сучасним санітарним нормам та вимогам логістики.

Пропонується здійснити реконструкцію складських приміщень. За експертними оцінками, вартість реконструкції складських приміщень по цьому регіону, в середньому, становить 250 грн. у розрахунку на 1 м². Після проведеної реконструкції ціна оренди 1 м² складських приміщень ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» може становити 100 грн. за 1 м² в місяць. Економічна ефективність від впровадження цього заходу розрахована у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

Далі у табл. 2.25 проведемо розрахунок економічного ефекту від розширення площ складів, які будуть здаватись в оренду.

Таблиця 2.25

Доходи, витрати та прибуток отримані від розширення площ складських приміщень ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» з метою їх здачі в оренду [26]

Статті витрат та доходів	Значення, тис. грн.
1. Витрати на проведення реконструкції складських приміщень (250 грн. x 3000 м ²)	750
2. Річна сума орендної плати, отримана після реконструкції складів (100 грн. x 3000м ² x 12)	3600
3. Приріст чистого прибутку (3600 – 750) x 0,82	2337

Аналіз показав, що після проведення реконструкції складів, Товариство може збільшити суму інших операційних доходів на 3600 тис. грн. Це призведе до зростання чистого прибутку на 2337 тис. грн. для підприємства.

У табл. 2.26 проведемо аналіз впливу запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».

Таблиця 2.26

Вплив запропонованих заходів по зменшенню витрат та збільшенню доходів операційної діяльності на основні показники діяльності

ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Показники	2023 р	Прогноз	Відхилення	
			Абсолютні	Відносні, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1706784	1706784	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1097051	1097510	+459	+0,04
Валовий прибуток, тис. грн.	609733	609274	-459	-0,07
Адміністративні витрати, тис. грн.	106224	94540	-11684	-11,0
Витрати на збут, тис. грн.	347578	311082	- 36496	-10,5
Повні витрати на виробництво реалізацію продукції, тис. грн.	1550853	1503132	-47721	-3,08
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	155931	203652	+47721	+3,1
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-825	40643	+41468 (39131+23377)	+5025
Рентабельність продукції, %	10,05	13,55	+3,5	x
Рентабельність продажів, %	-0,04	2,38	+2,42	x
Витрати на 1 грн. чистого доходу, грн./грн.	0,91	0,64	-0,27	-29,7

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності та попередніх розрахунків, [7]

На підставі проведених розрахунків можна зробити висновки, що в результаті впровадження запропонованих заходів у ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» адміністративні витрати зменшаться на 11%, збутові витрати – на 10,5%. В результаті зменшення цих витрат повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зменшаться на 47721 тис. грн. або на 3,08%. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 3,1%, а чистий прибуток зросте на

41468 тис. грн. Слід зазначити, що від'ємний результат чистого фінансового результату в 2023 році має від'ємний результат внаслідок розбіжностей між прибутком в бухгалтерському обліку і для потреб оподаткування в результаті наявності податкових різниць при обчисленні податку на прибуток для потреб оподаткування. Тому спостерігається така велика різниця між чистим фінансовим результатом в 2023 році і чистим прибутком після впровадження запропонованих заходів. Також спостерігається позитивна динаміка показників рентабельності: рентабельність продукції збільшиться із 10,5% до 13,55%; рентабельність продажів зросте на 2,42% і досягне рівня 2,38%. Відбудеться зменшення витрат на 1 гривню чистого доходу із 0,91 грн. до 0,64 грн..

Отримані результати дозволяють зробити висновок про підвищення фінансового стану та конкурентоспроможності ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД», а також достатній рівень економічної ефективності запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження у кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки.

Стратегії розвитку підприємства орієнтовані на досягнення довгострокових цілей, підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію використання ресурсів, задоволення потреб ринку та клієнтів, інноваційний розвиток, стійкість фінансової діяльності та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Вони спрямовані на забезпечення стабільного зростання та ефективного функціонування підприємства в умовах динамічного ринку.

Розкрито сутність поняття «стратегія розвитку підприємства» як спрямований напрямок розвитку компанії в майбутньому, що передбачає грамотну вибудовану послідовність дій у розрізі цілей та необхідних ресурсів, що дозволить трансформувати параметри організації якісно та кількісно, внаслідок чого зростуть її здатність та потенціал протидії небезпечному впливу зовнішнього середовища та підвищиться її конкурентоспроможність.

На підставі проведеного аналізу господарської діяльності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» можна зробити висновки, що в 2023 році підприємство скоротило обсяги реалізації продукції на 96747 тис. грн., відповідно собівартість реалізованої продукції в 2023 році зменшилась на 136551 тис. грн., однак валовий прибуток в 2023 році збільшився в порівнянні з 2022 роком на 39804 тис. грн. в результаті зменшення питомої ваги собівартості продукції з 68% до 64%. Негативним моментом в діяльності компанії є те, що всі інші доходи зменшились в 2023 році, а більшість інших витрат навпаки збільшилась.

Застосування методу М. Портера продемонструвало, що загальна позиція досліджуваної компанії на українському ринку лікєро-горілочаної продукції є стабільною. Так, найбільш важливою є сила впливу вже існуючих конкурентів.

Результати проведеного SPACE-аналізу показали, що ТОВ «ЛВН

ЛІМІТЕД» перебуває в консервативній позиції на ринку.

Для підприємства запропоновано напрямки розвитку а саме комплекс заходів, який включає: вихід компанії «ЛВН ЛІМІТЕД» на лікеро-горілчаний ринок європейських країн; впровадження внутрішнього бенчмаркінгу витрат (пропонується ввести до штату досліджуваного підприємства посаду менеджера з бенчмаркінгу); збільшення інших операційних доходів за рахунок надання в оренду складських приміщень.

Економічна ефективність впровадження запропонованих заходів полягає у зниженні адміністративних витрат на 11%, збутових витрат - на 10,5% та підвищенні прибутку від реалізації продукції на 3,1%. Чистий прибуток ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» зросте на 41468 тис. грн., збільшаться показники рентабельності, зменшаться витрати на 1 гривню чистого доходу. Отримані результати дозволяють зробити висновок про підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» та достатній рівень економічної ефективності запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз експортного потенціалу горілки в Україні. 2024 рік. PRO CONSULTING. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. Лютий 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-eksportnogo-potenciala-vodki-v-ukraine-2023-god>
2. Аналіз ринку алкогольних напоїв та сиропів для коктейлів в Україні. 2024 рік. PRO CONSULTING. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. Березень 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-alkogolnyh-napitkov-v-ukraine-2024-god>
3. Анкета ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД». VKURSI. URL: <https://vkursi.pro/card/tov-lvn-limited-39195903>
4. Бенчмаркінг - це що, і для кого. MBA. TIME 4U. URL: <https://mbatime4u.com/benchmarking-is-what-and-for-whom/>
5. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. Випуск 21, 2021. С. 31-34.
6. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014.
7. Волкова Н. А. Економічний аналіз: навчальний посібник / Н. А. Волкова, Н. Е. Подвальна, К. Д. Семенова. Одеса: ППЦ «Белка», 2020. 240 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11684/1/%d0%95%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bc%d1%96%d1%87%d0%bd%d0%b8%d0%b9%20%d0%b0%d0%bd%d0%b0%d0%bb%d1%96%d0%b7.pdf>
8. Геліч Я.В. Стан ринку алкогольних напоїв типу бренді в Україні. Збірник наукових праць IX Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції *«Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих»*, 23 квітня 2020 року. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. Вип. 94. С.56-62.

9. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193-199
10. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346-352.
11. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Economics Bulletin*, 2023. №2. С. 152-160.
12. Досьє компанії ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД».YOU-CONTROL. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39195903
13. Зайченко К.С., Болховська А.П. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку алкогольних напоїв в Україні. *Економіка управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-2\(104\)-101-109](https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-101-109)
14. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24(7). С. 245-250.
15. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113 .
16. Зубковський Є. EBITDA- що це таке і як його рахувати. URL: <https://e-zubkovskiy.com/blog/ebitda-shcho-tse-take-i-yak-yogo-rahuvati>
17. Індекс інфляції. Сайт Міністерства фінансів України. 14.05.2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2023/>
18. Інформація про компанію ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД». UA REGION. URL: <https://www.ua-region.com.ua/39195903>
19. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
20. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1-2. С. 114-118.

21. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369-373.
22. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 9. С. 533-540.
23. Навольська Н.В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 6. С. 79-82.
24. НП(С)БО 7 «Основні засоби»: затв. наказом міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text>
25. НС(П)БО 8 «Нематеріальні активи»: затв. наказом міністерства фінансів України від 18.10.99 № 242. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text>
26. Оренда приміщень під склад у Винниці. DIM RIA. URL: <https://dom.ria.com/arenda-kom-nedvizhimosti/vinnitsa-sklad/>
27. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76-84.
28. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
29. Потенціал податків на підсолоджені цукром напої в Україні: оцінка наслідків запровадження акцизного податку на підсолоджені цукром напої на ціну, обсяг споживання та доходи від податків. Копенгаген: Європейське регіональне бюро ВООЗ. URL: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/346227/WHO-EURO-2021-3431-43190-60492-ukr.pdf?sequence=1&isAll owed=y>.
30. Про виноград та виноградне вино: Закон України від 16.06.2005 № 2662-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2662-15#Text>.

31. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального: Закон України від 11.07.1996 № 481/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
32. Про затвердження Правил виробництва коньяків України: Наказ міністерства аграрної політики від 27.12.2018 № z0875-18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0875-18/ed20210305#Text>.
33. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів: Закон України від 06.12.2018 № 2639-VIII/. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19#Text>.
34. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 13.09.2001 № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>
35. Ринок алкогольної продукції/Рейтинг – 2019. URL: <https://rating.zone/rynok-alkoholnoi-produktsii/>.
36. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі за товарними групами (2017–2021): статистична інформація. Державний комітет статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ_2018/sr/tsrtp/tsrtp2017_u.htm.
37. Сорочинський Ю. Споживання міцного алкоголю в Україні: динаміка з початку війни та стан справ сьогодні. URL: <https://blog.liga.net/user/yusorochynskyi/article/49540>
38. Споживання алкоголю в Україні: URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/potreblenie_alkogolya_v_ukraine.html.
39. Статистика зарплат в Україні. Менеджер з продажу: середня зарплата в Україні. Сайт пошуку роботи № 1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/>

40. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*.
41. Тесленок І.М., Воровська К.А. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств. URL: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/3716/1/Teslenok_Evaluation.pdf.
42. «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛВН ЛІМІТЕД»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2023 р. Звітність українських підприємств. URL: https://zvitnist.com/39195903_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDALNSTU_LVN_LIMITED
43. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38-45.
44. У 2023 році імпортовано алкоголю на \$607 млн. Економіка 25 січня 2024 р. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-importovano-alkoholiu-na-607-mln/>
45. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109-112.
46. Частка продажу підприємствами роздрібною торгівлі товарів, що вироблені на території України (2017- 2021): статистична інформація. Державний комітет статистики. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/chprt/chprt2017_u.htm.
47. Чи потрібно придбавати ліцензії на імпорт або експорт алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального? Головне управління ДПС у м. Києві. 20 січня 2023 р. URL: <https://kyiv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/648913.html>
48. Шарапа В.Г. Формування стратегій: теоретично-практичний аспект. *Економіка та суспільство*. Випуск № 56. 2023.

49. Шарипов О. Сила бренду «Україна». Nemiroff, GlobalSpirits та Shabo наростили експорт на 20–50%, хоча алкогольний ринок країни впав. У чому секрет *Журнал Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/company/vid-avstralii-do-ssha-nemiroff-bayadera-i-shabo-narostili-eksport-pid-chas-viyni-prote-bagato-zarobiti-im-ne-vdaetsya-22022023-11852>
50. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 49. 2023. С. 36-43.
51. Chandler, A. (1962, 1990), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. (In English).