

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Бортнюка Максима Юрійовича

академічної групи 073-20-5

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємства (за матеріалами ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Іванова М.І.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Іванова М.І.			

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)
« 20 » травня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Бортнюку М.Ю. академічної групи 073-20-5

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємства (за матеріалами ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи впровадження стратегічного менеджменту на підприємстві	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз виробничо-господарської діяльності ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування та впровадження стратегії у ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано _____ Іванова М.І.
(підпис керівника)

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання _____ Бортнюк М.Ю.
(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні основи впровадження стратегічного менеджменту на підприємстві	7
1.1 Особливості концепції стратегічного менеджменту	7
1.2 Процес розроблення та впровадження стратегічного менеджменту на підприємстві	11
1.3 Інформаційне забезпечення стратегічного менеджменту підприємства	15
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»	23
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	23
2.2 Аналіз зовнішнього конкурентного оточення підприємства	28
2.3 Діагностика внутрішнього стану підприємства	32
2.4 Аналіз фінансово-економічних показників підприємства	39
3 Обґрунтування та впровадження стратегії у ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»	52
3.1 Прийняття управлінських рішень щодо впровадження стратегії сервісного обслуговування підприємства	52
3.2 Впровадження, реалізація та оцінка ефективності сервісної стратегії у ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»	53
Висновки	65
Перелік джерел посилання	70

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується надзвичайно швидкими змінами зовнішнього середовища, що ставить серйозні виклики перед системами управління. Вони мають забезпечити прийняття рішень менеджменту підприємства належними способами, методами і моделями. Саме система стратегічного менеджменту є інструментом, що дозволяє українським підприємствам виживати в умовах динамічного зовнішнього бізнес-середовища, своєчасно та адекватно реагувати на зміни, прогнозувати їх і активно впливати на розвиток середовища.

Для забезпечення інвестиційної привабливості підприємства та досягнення оптимальних результатів у довгостроковій перспективі, необхідно впроваджувати стратегічний менеджмент на підприємстві. Стратегія розвитку дозволяє визначити перспективний напрямок розвитку на основі нових якісних цілей, узгодити внутрішні можливості з умовами зовнішнього середовища та розробити комплекс заходів, що забезпечать безперервне зростання обсягів діяльності.

У ситуації загострення конкуренції для кожного підприємства стає першочерговим завдання збереження й підвищення власної конкурентоспроможності. З урахуванням світових кризових явищ, цифрової трансформації соціально-економічних відносин і інформатизації глобального економічного простору проблема формування стійкої конкурентоспроможності стала особливо актуальною через зростання нестабільності зовнішнього середовища та недостатню розробленість науково-методичних підходів до багатьох аспектів створення й реалізації конкурентних переваг підприємств у вимогливих умовах адаптивності. У цьому контексті стратегія стає основним керівним принципом в управлінні підприємством, який охоплює всі сфери його діяльності та націлене на

забезпечення стійких конкурентних переваг через підвищення конкурентоспроможності продукції, створення умов для економічного зростання та збільшення прибутку. Однак перехід бізнесу до цифрового простору, зокрема здійснення онлайн-продажів, інтеграція у світові та сучасні технологічні та віртуальні платформи, інформатизація та автоматизація більшості бізнес-процесів вимагає новаторських підходів до формування та реалізації стратегічного набору підприємства.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні управлінських рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємства.

Для досягнення поставленої мети були вирішені такі задачі:

- дослідити особливості концепції стратегічного менеджменту;
- з'ясувати процес розроблення та впровадження стратегічного менеджменту на підприємстві;
- розглянути інформаційне забезпечення стратегічного менеджменту підприємства;
- проаналізувати загальну характеристику діяльності ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»;
- виконати аналіз зовнішнього конкурентного оточення підприємства;
- діагностувати внутрішній стан підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічні показники підприємства;
- обґрунтувати доцільність прийняття управлінських рішень щодо впровадження стратегії сервісного обслуговування підприємства;
- впровадити, реалізувати та оцінити ефективність сервісної стратегії у ПП «ФУД ПАК СЕРВІС».

Об'єктом розроблення є процес обґрунтування управлінських рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування управлінських рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємства ПП «ФУД ПАК СЕРВІС».

В процесі дослідження використані методи PEST-аналізу, SWOT-

аналізу, матриці БКГ, експертна оцінка, таблиці та діаграми.

Практична значущість одержаних результатів полягає у впровадженні і реалізації сервісної стратегії. Даний захід є ефективним, оскільки NPV є більшим за одиницю, внутрішня норма прибутковості дорівнює 23% і перевищує вартість власного капіталу на 5,38%, дисконтований термін окупності складає 5,63 року, що менше терміну реалізації стратегії.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Особливості концепції стратегічного менеджменту

В сучасних умовах розвитку систем управління використовуються численні концепції, одна з яких – концепція стратегічного менеджменту. Основу цієї концепції становить поняття стратегії, щодо сутності якого існує безліч інтерпретацій сучасних вчених. Сьогодні під стратегією дослідники розуміють різні аспекти: план, політику, мету, тактику, прийом, перспективу тощо. Різноманітність підходів до визначення поняття «стратегія» пов'язана як з його новизною у сфері управління, так і з численними підходами до розуміння стратегічного менеджменту, що еволюціонують паралельно з ускладненням сучасних економічних систем [1].

До 1940-х років поняття «стратегія» використовувалося виключно у військовій сфері для опису дій військового керівництва. Наприклад, у стародавній Греції стратегічні знання означали вміння вести війну і керувати військами. Згодом цей термін з'явився у спеціальній науковій літературі, призначеній для військових. За військовим словником Джеймса (1810 р.), стратегія відрізнялася від тактики, яка представляє собою сукупність негайних заходів під час сутички з ворогом. Стратегія ж стосується того, що «робиться поза полем зору ворога». Таким чином, поняття стратегії перейшло в управлінську науку з військової справи, як комплекс дій, відмінних від тактики, де остання означає сукупність конкретних завдань для короткострокової реалізації. Як окрема дисципліна, стратегічний менеджмент виник у 1950-х і 1960-х роках [38]. Починаючи з 1950-х років, стратегічний менеджмент пройшов кілька етапів розвитку (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Еволюція розвитку концепції стратегічного менеджменту

Етап розвитку	Період	Характеристика етапу
1	2	3
Базове фінансове планування (бюджетування)	Кінець 1920–1940 рр.	Припадає на період формування і значного розвитку корпоративного сектора в США, коли конкурентне середовище характеризувалося стабільністю і передбачуваністю. Перші спроби виникнення стратегічного менеджменту були пов'язані з розвитком бюджетного контролю. Розроблена методика бюджетування діяльності підприємства мала короткострокове спрямування та дозволяла синтезувати операційні цілі підприємства з методами управління затратами
Довгострокове планування (екстраполяція)	1950–1960 рр.	Цей період розвитку економічних систем західних країн характеризувався високими темпами зростання ринків та високою передбачуваністю і стабільністю розвитку економіки. Вченими здійснювався пошук більш ефективних систем планування шляхом передбачення (екстраполяції) показників на наступні роки, складались п'ятирічні бюджети
Стратегічне (зовнішньо-орієнтоване) планування	1960 рр. кінець 1980 рр.	Виникнення стратегічного планування пов'язано з наростанням тенденції дестабілізації функціонування ринків, коли прогностичні планові показники значно не співпадали із фактичними даними. Вченими здійснювався пошук систем, які б поєднували інформацію про підприємство та її зовнішнє оточення та дозволяли підвищити ефективність реакції підприємства на ці зміни. Склалися різні види бюджетів залежно від різних видів стратегічних варіантів. На заміну цілей організації прийшли цілі бізнес-одиниць, задля досягнення яких склалися бюджети. Здійснювався пошук драйверів – складових зовнішнього середовища, які впливали на ефективність корпоративної стратегії та окремих бізнес-одиниць.
Стратегічний менеджмент (класичний варіант)	1970 рр.– до нашого часу	Поступово від стратегічного планування відбувся перехід до стратегічного менеджменту через виникнення явища «паралічу аналізу» – ситуації, коли відбувалося формування стратегічних планів, однак не вживалися жодні заходи для підвищення показників корпорацій. Для вирішення цієї проблеми була розроблена система, яка передбачала не лише формування стратегії, а й порядок її реалізації, оцінку та контроль за її дотриманням. Компанія «General Electric» однією із перших у світі наприкінці 1980 рр. перейшла від використання системи стратегічного планування до стратегічного менеджменту, а вже у 1990 рр. більшість корпорацій по всьому світу також почали активно впроваджувати цю систему. На відміну від стратегічного планування містить також сукупність дій, які дозволяють забезпечити швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, що може супроводжуватися переглядом цілей і коригуванням загальних напрямів розвитку, а також здійснення активного впливу на нього за допомогою розробки відповідних стратегічних методів і моделей

Кінець таблиці 1.1

1	2	3
Складні системи стратегічного менеджменту	1990 рр. – до нашого часу	Перехід до побудови складних стратегічних систем пов'язаний із відмовою від дарвінівського (лінійного) підходу до розуміння складності в розумінні сутності зовнішнього середовища компанії. Перехід від лінійної до нелінійної складної моделі зовнішнього середовища, що передбачає його розгляд як складної динамічної системи, створює більш широкі можливості для корпоративного стратега, допомагає менеджерам одержувати більші прибутки. Виникло поняття «гіперконкуренція», що визначається такими характерними рисами: 1) охопленням значної кількості сфер (затрат, якості, строків, інновацій, ринкових бар'єрів тощо); 2) багатоаспектністю (протікає на різних рівнях, наявність різних реакцій на вирішення ситуацій); 3) динамізм розвитку ринку

Таким чином, у сучасних умовах широкого поширення набула класична концепція стратегічного менеджменту, а також її вдосконалена модель у вигляді складних стратегічних систем, що є реакцією на поширення явища гіперконкуренції та результатом розуміння вченими зовнішнього середовища підприємства як складної динамічної системи [1].

Починаючи з 1990-х років науковцями було розроблено цілий ряд більш деталізованих концепцій стратегічного менеджменту в розрізі об'єктів його дослідження: стратегічний менеджмент цінності, стратегічний маркетинговий менеджмент, стратегічний фінансовий менеджмент, стратегічний менеджмент електронного бізнесу, стратегічний менеджмент операцій, стратегічний ритейл-менеджмент, стратегічний інформаційний менеджмент тощо[36].

Загальну характеристику стратегічного менеджменту як системи запропонував Е. Е. Чефф, виділивши такі його основні елементи [32]:

- стратегічний менеджмент містить адаптацію організації до її бізнес-середовища;
- стратегічний менеджмент є мінливим і складним. Зміни створюють нові комбінації обставин, що потребують неструктурованих, унікальних відповідей;
- стратегічний менеджмент впливає на всю організацію, визначаючи

напрями її розвитку;

- стратегічний менеджмент містить формування стратегії (зміст), а також реалізацію стратегії (процес);

- стратегічний менеджмент частково планується і частково є незапланованим;

- стратегічний менеджмент здійснюється на декількох рівнях: на рівні корпоративної стратегії і окремих бізнес-стратегій;

- стратегічний менеджмент містить як концептуальні, так і аналітичні розумові процеси.

Виходячи із розглянутих вище характеристик системи стратегічного менеджменту, його основною метою є забезпечення прийняття таких рішень, які б забезпечили довгострокове виживання і успіх компанії в умовах динамізму, істотної складності та невизначеності конкурентного середовища. Стратегічний менеджмент одночасно є і явищем, і процесом, оскільки передбачає як формування сутності стратегії підприємства, так і її реалізацію – процес. Внаслідок цього стратегічний менеджмент характеризується існуванням у нього випереджувальних характеристик, здатності впливати на зовнішнє середовище, а не лише забезпечувати реакцію на зміни в ньому. Згідно з таким підходом зовнішнє середовище компанії є сферою керованих стратегічних змін, які здійснюються під час реалізації стратегії. Стратегічний менеджмент є раціональним підходом до управління підприємством, який слід розглядати як постійний процес оцінки і управління діяльністю компанії, оцінки галузі, в якій вона працює, оцінки цілей і стратегії існуючих та потенційних конкурентів, що передбачає необхідність здійснення регулярного перегляду обраних стратегій та аналізу їх реалізації [34].

Існує значна кількість підходів до розуміння сутності стратегічного менеджменту як процесу, однак більшість сучасних зарубіжних дослідників виділяють у його складі такі основні етапи як: сканування середовища, формулювання стратегії, впровадження стратегії, оцінювання і контроль стратегії [34; 36; 37], що більш детально наведено на рисунку 1.1.

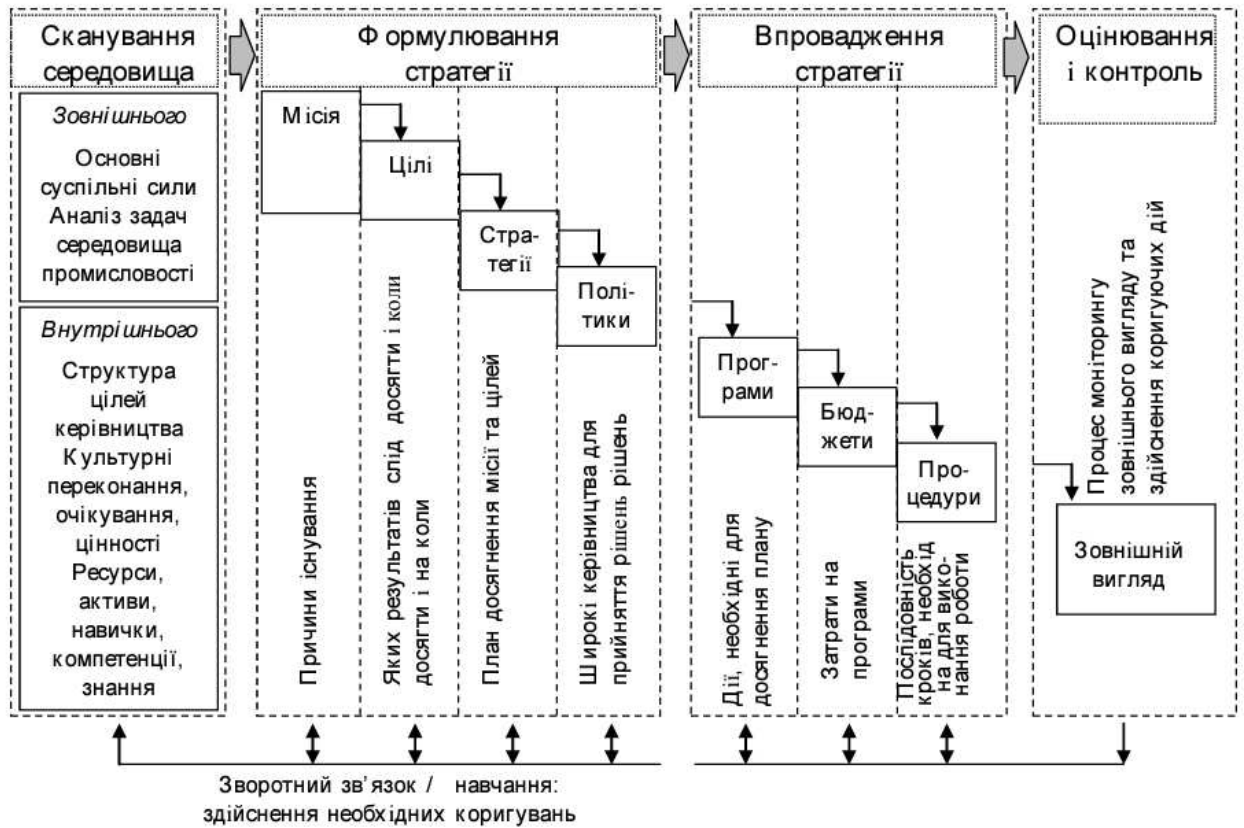


Рисунок 1.1 – Базова модель стратегічного менеджменту підприємства [1]

1.2 Процес розроблення та впровадження стратегічного менеджменту на підприємстві

Необхідною умовою розвитку підприємства в конкурентному середовищі є розробка стратегії. Саме стратегія розвитку може підняти підприємство на вищий рівень, забезпечити стійке економічне зростання та підвищити інвестиційну привабливість. Процес створення стратегії підприємства позначається різними термінами, такими як розробка, вироблення, формулювання або формування стратегії, у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням і плануванням [25]. Процес прийняття управлінських рішень слід відносити до стратегічного управління, оскільки через формування цілей і завдань, а також вибір і обґрунтування варіантів їх досягнення реалізується розробка стратегії розвитку підприємства.

На відміну від стратегічного планування, яке полягає у визначенні перспективних завдань і розробці програми дій для їх виконання, розробка

стратегії використовує спеціальні інструменти і методи для отримання інформації про тенденції розвитку середовища та розробки ефективних дій з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів. Це дає підприємству можливість точно спрогнозувати та оцінити ефективність запланованих заходів. Оскільки стратегічне планування діяльності підприємства є управлінською функцією, яка забезпечує основу для всіх управлінських рішень, можна визначити місце процесу розробки стратегії розвитку в загальному процесі управління підприємством [6] (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Місце процесу розроблення стратегії розвитку в управлінні підприємством [6]

Процес розробки стратегії розвитку передбачає виконання сукупності послідовних заходів з формування цілей і дій підприємства для оптимального використання його потенціалу. При цьому необхідно дотримуватися таких вимог [3]:

- 1) послідовність розробки: Стратегія розвитку не повинна складатися з непередбачуваних і ізольованих рішень;
- 2) відповідність генеральній стратегії: Стратегія розвитку повинна узгоджуватися із загальною стратегією підприємства;

3) відповідність зовнішньому і внутрішньому середовищу: Стратегічні рішення мають прийматися на основі відповідності наявних ресурсів підприємства та його потенціалу зростання реальним можливостям.

Процес розробки стратегії розвитку повинен включати модель послідовних процесів, таких як постановка цілей, аналіз середовища, розробка та реалізація стратегії. Для створення сприятливих умов для розробки стратегії розвитку необхідно оптимізувати на підприємстві процеси інформаційного, кадрового, матеріально-технічного та фінансового забезпечення [5].

Послідовні етапи процесу розроблення стратегії розвитку наведені на рисунку 1.3.

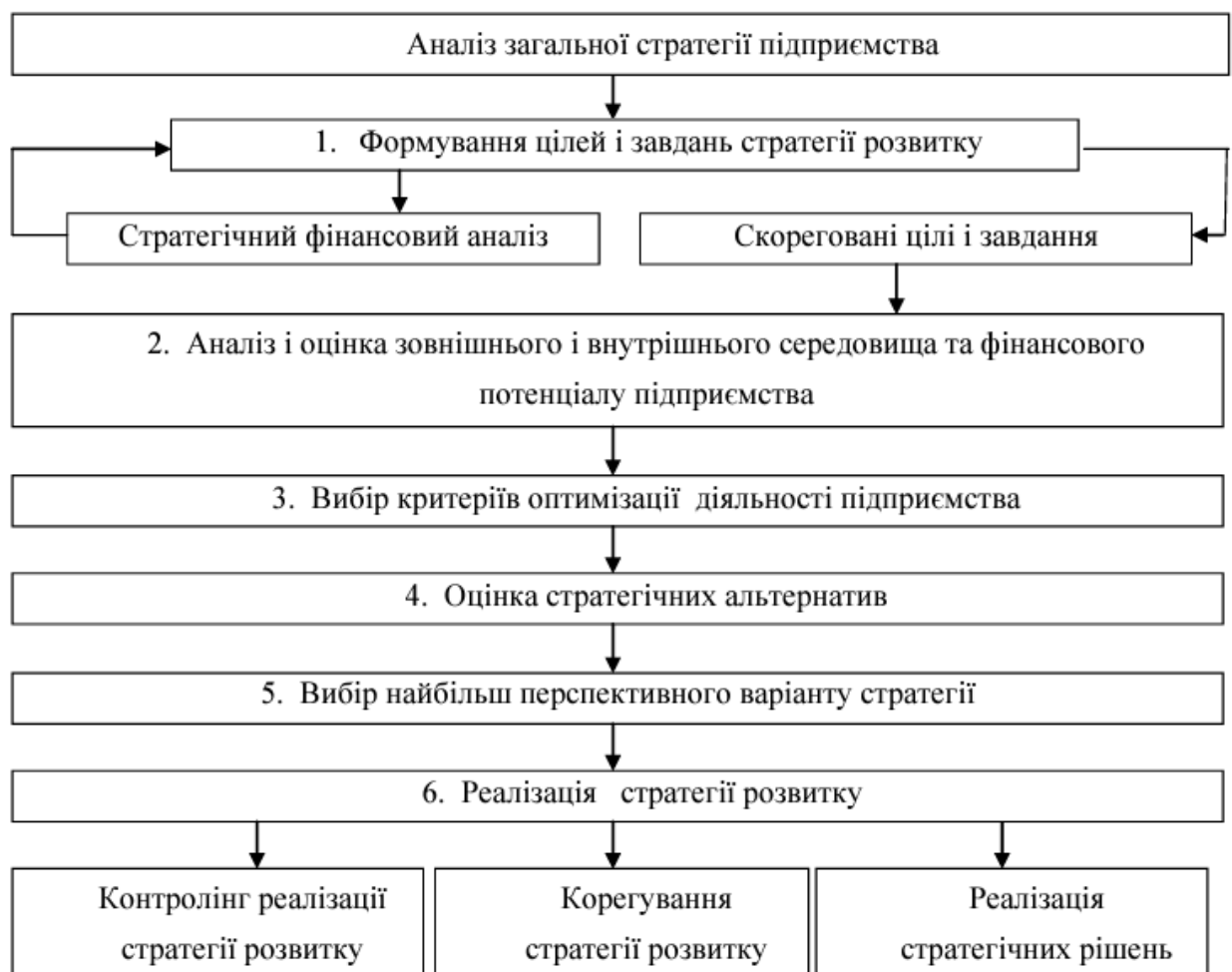


Рисунок 1.3 – Основні етапи процесу розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства підприємством [6]

До підготовчого етапу розробки стратегії розвитку належить аналіз загальної стратегії, що діє на підприємстві [30]. Результати цього етапу є основоположними для розробки стратегії розвитку, оскільки суперечність між стратегією розвитку та загальною стратегією підприємства неприпустима. Тільки при повній відповідності та сумісності стратегії розвитку із загальною стратегією підприємства та іншими функціональними стратегіями, всі стратегічні рішення підприємства будуть максимально ефективними [6].

Для забезпечення ефективності стратегії розвитку підприємства необхідно вибрати пріоритетні напрямки оптимізації діяльності, такі як формування і розподіл фінансових ресурсів, управління фінансовою діяльністю, фінансова безпека, формування прибутку та інші. В процесі аналізу інших функціональних стратегій визначаються їхні точки перетину зі стратегією розвитку і сумісні стратегічні напрями роботи [12]. Детальна характеристика етапів розробки стратегії розвитку наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика етапів розробки стратегії розвитку підприємства

Етап	Характеристика
1	2
Перший етап – формування цілей і завдань	Визначення цілей і завдань, на досягнення яких спрямована діяльність підприємства протягом усього періоду реалізації стратегії. Головна вимога на цьому етапі – реальність цілей, які повинні бути забезпечені достатніми фінансовими ресурсами [26]
Другий етап – аналіз і оцінку зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства	Аналіз фінансового потенціалу. Без стратегічного аналізу зовнішнього середовища неможливо правильно оцінити зовнішні загрози і потенційні можливості підприємства. Так само, без аналізу внутрішнього середовища неможливо визначити сильні і слабкі сторони підприємства. Перші слід ефективно використовувати в ході фінансово-господарської діяльності, для других потрібно розробити захисні механізми і заходи для уникнення небезпек. Головне завдання стратегічного аналізу полягає у виборі об'єкта дослідження, встановленні його особливостей, тенденцій і закономірностей розвитку, а також у визначенні оптимальних методів і інструментів управління цим об'єктом [26]
Третій етап – вибір критеріїв оптимізації діяльності	Реалізація альтернативних варіантів стратегій, залежно від обсягів та видів діяльності підприємства та особливостей його організаційної структури [26]

Кінець таблиці 1.2

1	2
Четвертий етап – оцінка стратегічних альтернатив	Для досягнення поставлених цілей необхідно створити кілька варіантів стратегічних рішень і вибрати напрямок дій, що максимально сприятиме досягненню бажаного результату. Підприємству немає потреби розробляти велику кількість альтернативних стратегій, витрачаючи ресурси, оскільки цілі можуть бути досягнуті за допомогою декількох ретельно продуманих стратегій розвитку. Процес формування портфелю стратегічних альтернатив може включати наступні етапи: створення альтернатив для використання фінансових можливостей; створення альтернатив для усунення загроз зовнішнього середовища; створення альтернатив для збереження і використання сильних сторін підприємства; створення альтернатив для усунення слабких сторін підприємства; аналіз ефективності портфелю стратегічних альтернатив. Усі альтернативні варіанти стратегій повинні бути розроблені для вибору найбільш перспективної з них [12]
П'ятий етап – вибір одного варіанту	Один варіант буде застосовуватися протягом усього стратегічного періоду [26]
Шостий етап – реалізація розробленої стратегії	логічним результатом попередніх етапів. Реалізація стратегії включає організацію процесу виконання стратегії, його регулювання та координацію [5]. В межах даного етапу слід виділити кілька ключових складових: – реалізація запланованих заходів, яка триває протягом усього стратегічного періоду; – коригування стратегії розвитку в процесі її реалізації, за необхідності; – контроль реалізації стратегії розвитку, основним завданням якого є попередження можливих помилок і забезпечення ефективності стратегії; – реалізацію стратегії розвитку можна вважати успішно завершеною, якщо всі поставлені стратегічні цілі підприємства досягнуті

1.3 Інформаційне забезпечення стратегічного менеджменту підприємства

Значущість стратегічного менеджменту в сучасних умовах неможливо переоцінити, оскільки постійно зростаючий рівень конкуренції та нестабільна економічна ситуація вимагають від підприємств визначення вектору розвитку на довгострокову перспективу для досягнення визначених цілей. Стратегічне управління необхідне для забезпечення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, що дозволяє не лише утримувати

позиції, але й розвивати бізнес-потенціал у довгостроковій перспективі. Стратегічний менеджмент передбачає визначення стратегії розвитку бізнесу підприємства, що відповідає сучасному стану, цілям, можливостям та перспективам. Від правильного вибору стратегії найчастіше залежить ефективність діяльності підприємства взагалі. Цей вибір ґрунтується на глибокому аналізі внутрішнього й зовнішнього середовища організації, її потенціалу та тенденцій розвитку. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє вчасно виявити можливості й загрози, що впливають на діяльність підприємства та реалізацію планування [9]. Від того, яким чином здійснюються процеси визначення стратегії підприємства, залежать підходи до стратегічного менеджменту (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Класичні та сучасні підходи до стратегічного менеджменту підприємства [9]

Аналіз наукових досліджень у цій галузі дозволив виявити такі підходи до стратегічного менеджменту (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Підходи до стратегічного менеджменту

Підхід	Характеристика
системний підхід	передбачає, що в процесі визначення стратегії підприємства його розглядають як систему, тобто як сукупність взаємопов'язаних елементів, що має вхід, вихід (мету), зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок
ситуаційний підхід	передбачає визначення стратегії підприємства на основі використання методів, які найбільше відповідають цій ситуації у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також адаптацію до них
комплексний підхід	здійснюється з урахуванням технічних, економічних, організаційних, екологічних, соціальних, психологічних аспектів стратегічного менеджменту у їх взаємозв'язку, тобто під час визначення стратегії враховуються не тільки фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, але й особливості (темперамент, компетентності, досвід, знання тощо) менеджерів, які розробляють стратегію
інтеграційний підхід	передбачає спрямованість на дослідження й посилення взаємозв'язків між окремими підсистемами та елементами системи стратегічного менеджменту; між стадіями життєвого циклу об'єкта управління; між рівнями управління по вертикалі; між суб'єктами управління по горизонталі
маркетинговий підхід	є орієнтацією керуючої підсистеми стратегічного управління на споживача, тобто клієнтоорієнтованим підходом до розроблення та реалізації загальної, конкурентної та функціональних стратегій
функціональний підхід	передбачає здійснення процесу стратегічного менеджменту на основі послідовної реалізації функцій управління, необхідних для реалізації місії підприємства
динамічний підхід	є розглядом об'єкта стратегічного менеджменту в діалектичному розвитку, причинно-слідчих зв'язках
відтворювальний підхід	обумовлює орієнтацію на постійне поновлення виробництва товару відповідно до потреб конкретного ринку з найменшими сукупними витратами
процесний підхід	передбачає розгляд функцій стратегічного управління як серії безперервних взаємопов'язаних дій
нормативний підхід	зумовлює встановлення нормативів управління по всіх підсистемах системи менеджменту з найважливіших елементів
кількісний підхід	передбачає перехід від якісних оцінок до кількісних за допомогою математичних і статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів
адміністративний підхід	обумовлює регламентацію функцій стратегічного менеджменту, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, тривалості, елементів системи менеджменту в нормативних актах
поведінковий підхід	передбачає надання допомоги менеджменту вищого рівня в усвідомленні можливостей підприємства на основі застосування концепцій поведінкових наук

Отже, в сучасних умовах соціально-економічних змін стратегічний менеджмент підприємств використовує переважно різноманітні наукові підходи, такі як системний, поведінковий, адміністративний, маркетинговий, проте рідше застосовуються відтворювальний, нормативний, функціональний підходи. Однак зростання міжнародного економічного простору, цифровізація та інформатизація об'єктів середовища, інтеграція елементів стратегічного менеджменту вимагають створення нового, відповідного підходу до визначення та реалізації стратегій суб'єктів господарювання [7].

Інформаційний підхід до стратегічного менеджменту підприємства базується на використанні інформації та інформаційних технологій управління для розроблення та реалізації стратегічного набору організації, а також для цифровізації об'єктів стратегічного управління з метою їхнього відображення у віртуальному просторі [4] (рисунок 1.6).

Нова концептуальна модель стратегічного управління заснована на запропонованому інформаційному підході та включає базу даних на кожному етапі стратегічного процесу для забезпечення необхідної інформації для подальшого розроблення, реалізації та коригування стратегії. Модель включає цифрові об'єкти, які переносять дані з реального світу в віртуальний простір для подальшого аналізу та обробки за допомогою різноманітних інформаційних технологій. Ця модель також містить інформацію та дані, які використовуються у стратегічному менеджменті та можуть бути систематизовані залежно від різних аспектів, таких як оточуюче середовище, об'єкти аналізу, джерела інформації та методи стратегічного планування [8].

Структурні елементи інформаційного підходу до стратегічного менеджменту представлені на рисунку 1.7.

Цей підхід відрізняється застосуванням спеціалізованих інформаційних моделей, що відображають взаємодію об'єкта управління з його оточенням. Він охоплює використання інформаційних технологій, систем, одиниць, моделей, моніторингу, моделювання та потоків для досягнення практичних

цілей та накопичення знань. Цей підхід дозволяє вдосконалити методи аналізу та планування, а також накопичити інформаційний досвід у цифрових моделях та базах даних. Основна перевага полягає у тому, що він створює можливості для перенесення досвіду та методів між галузями, що сприяє запобіганню кризовим явищам та ефективному управлінню [17].

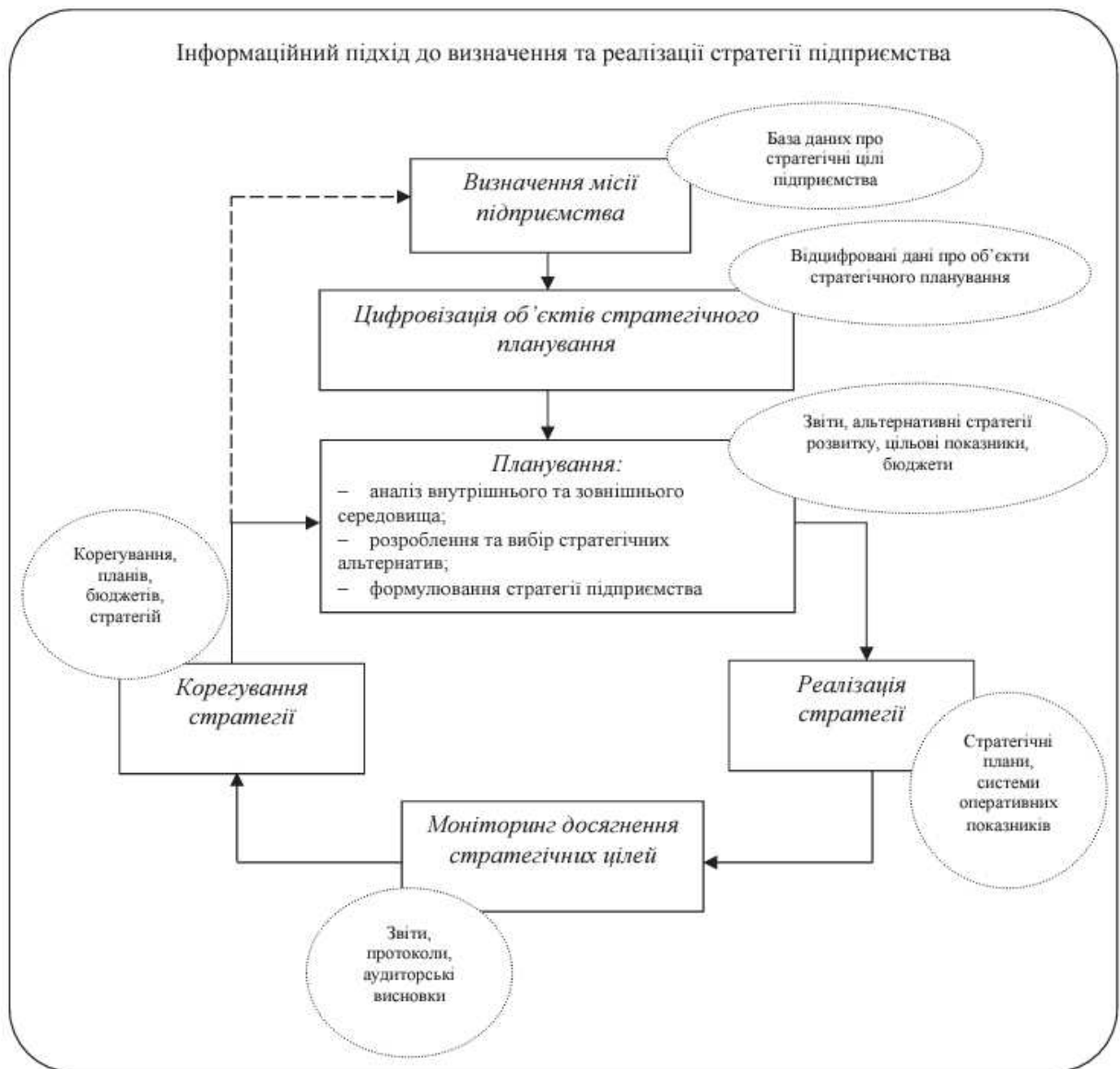


Рисунок 1.6 – Модель інформаційного підходу до визначення та реалізації стратегії підприємства [9]

Таким чином, інформаційний підхід до стратегічного менеджменту – це сучасна тенденція, яка базується на цифровому моделюванні та використанні баз даних для прийняття рішень. При управлінні реальними

системами важливо враховувати організаційні аспекти, які доповнюють інформаційні, що вимагає адаптації моделі складної організаційної системи як об'єкта управління [22].



Рисунок 1.7 – Ключові аспекти інформаційного підходу до стратегічного менеджменту підприємства [9]

Примітка: КА – концептуальний аспект; ТА – технологічний аспект; РА – ресурсний аспект; МА – аспект моделювання; СА – ситуаційний аспект; АП – аспект застосовуваних принципів; ЦА – цифровий аспект; ПУ – аспект реального управління

У контексті пропонованого стратегічного менеджменту виникає завдання глобального переходу до мережі взаємодіючих цифрових об'єктів на основі інтегрованих цифрових платформ. Це рішення може перетворити та підвищити якість використання цифрових даних, підвищити рівень інформаційної взаємодії, зменшити технічні та семантичні помилки та поліпшити процес стратегічного планування та реалізації стратегії [23].

Підбиваючи підсумки до першого розділу відмітимо, що стратегічний менеджмент – це система дій або заходів, спрямованих на створення конкурентних переваг підприємства та забезпечення його ефективної стратегічної позиції, що в майбутньому гарантуватиме ефективну діяльність підприємства у змінних умовах зовнішнього середовища. Важливо враховувати, що зміни в зовнішньому середовищі призводять до змін і у внутрішньому середовищі підприємства, які стратегічний менеджмент має враховувати.

На сьогоднішній день стратегічний менеджмент представляє собою систему управління, яка включає інноваційний, науковий, соціальний, психологічний, політичний та конкурентний компоненти. Ці компоненти відповідають на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі та дозволяють керувати цими змінами на основі наукових методів їх передбачення для досягнення цілей підприємства, що діє на ринковому просторі.

Процес розробки стратегії розвитку підприємства є послідовним і трудомістким, в ході якого суб'єкт стратегії має вирішувати різноманітні завдання, спрямовані на покращення діяльності підприємства та підвищення його інвестиційної привабливості. Не існує єдиного оптимального підходу до прийняття стратегічних рішень. Розробка та реалізація стратегії розвитку обґрунтовує необхідність створення альтернативних варіантів досягнення стратегічних фінансових цілей і завдань, з подальшим аналізом та оцінкою цих версій для вибору оптимального варіанту стратегії, спрямованої на покращення результатів діяльності та підвищення ефективності функціонування на конкурентному ринку.

Під час створення стратегії розвитку підприємство має вибрати конкретні бізнес-проекти та напрями роботи, визначити критерії оптимізації діяльності, вибрати партнерів і контрагентів, розробити нормативи фінансової діяльності, джерела фінансування та інші параметри. Необхідно прорахувати кінцеві результати реалізації стратегії, визначити якісні та

кількісні показники. Має бути кілька різних варіантів досягнення результату, що розглядаються в межах кожної з альтернативних стратегій, утворюючи портфель альтернативних стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності. Отже, на основі узагальнення ключових переваг класичних та сучасних підходів до визначення та реалізації стратегії підприємства було розроблено інформаційний підхід до стратегічного менеджменту підприємства. Основні положення цього підходу включають:

Дослідження використання інформаційних ресурсів та технологій під час розроблення та впровадження стратегії підприємства дозволяє зробити такі висновки: 1) цифровізація об'єктів стратегічного управління для моделювання їх поведінки в майбутньому; 2) використання спеціалізованих інформаційних моделей для опису динаміки взаємодії оточення та об'єктів управління; 3) прийняття рішень щодо реалізації стратегічних альтернатив на основі моделювання та використання інформаційних баз даних; 4) накопичення досвіду стратегічного менеджменту підприємства в цифрових моделях та базах даних, що є об'єктивними та незалежними від людини.

2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» займається виробництвом та продажем пакувальної техніки і товарів для ресторанного бізнесу і розташоване у Київській обл., м. Бориспіль [21].

Перелік основних видів продукції наведений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Перелік основних видів продукції, що випускає ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»

Асортиментна група	Характеристика
1	2
1. Витратні матеріали	<p>1) професійні та побутові ножі polkars (Польща) 30-річний досвід виробництва. Відповідність нормам ISO 9001. Географія постачання вся Європа²</p> <p>2) ножі шеф-кухаря</p> <p>3) ножі та інструменти для сиру</p> <p>4) ножиці</p> <p>5) ножі для морепродуктів</p> <p>6) мусати,</p> 
2. Обладнання	<p>1) обладнання для упаковки-вакуумні пакувальні машини-трейсилери-сервіс-вакуумні пакувальні машини-трейсилери-сервіс</p> <p>2) устаткування для м'ясо-, рибопереробки</p> <p>3) устаткування для упаковки-вакуумні пакувальні машини-трейсилери-сервіс-пили для розпилу кісток-м'ясорубки та вовчки-устаткування для забою-шкурорознімальні машини-рибочистка</p> <p>4) устаткування для упаковки Обладнання для HoReCa - слайсери - локшини - тісторозкатки - вакуумні пакувальні машини - трейсилери – сервіс;</p> <p>6) Устаткування для упаковки-млинцевий апарат La Monferina, Італія</p>

Кінець таблиці 2.1

1	2
	<p>млинці круглої та квадратної форми-вакуумні пакувальні машини-трейсилери- сервіс; 7) Обладнання для упаковки-заточувальні верстати-для куттерних ножів-пилінні полотна-вакуумні пакувальні машини-трейсилери-сервіс 8) Обладнання для гігієни Обладнання для упаковки-санпропускники-нержавійка-мийки, сушіння-сателітні станції-піногенератори</p> 
<p>3. Спецодяг та спецвзуття</p>	
<p>4. Прибирання та гігієна</p>	
<p>5. Обладнання, столове приладдя для horeca</p>	

В таблиці 2.2 наведені етапи розвитку підприємства [21].

Таблиця 2.2 – Історія розвитку та ставлення ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»

Дата	Наповнення
2000	роздрібний магазин з продажу запасних частин до автомобілів. Поїздки в Польщу в пошуках бізнес-ідей
2002	створення компанії «Фуд Планта». Реалізація запасних частин до обладнання макаронних фабрик Києва, Хмельницького. Продаж ліній з виробництва макаронів Pavan, пельменної лінії LBItalia, а також витратних матеріалів для ковбасного виробництва
2003	партнерство з компанією Begarat (німецько-російський бренд). За цей рік було продано техніки на суму 970 тис. євро. Саме тоді Фуд Планта знайшов свою спеціалізацію-обладнання та товари для харчової промисловості з акцентом на м'ясопереробку
2004	розширення асортименту та укладання договорів з новими брендами: Трайф, Кронен, Вама, Дік, Грасселі, Майя, Вебер та інші. На той час персонал компанії становив всього 4 людини
2005	припинення партнерства з Begarat. Розширення клієнтської бази, нові договори. Збільшення річного приросту на 40% і вище
2008	визначення 2-х окремих напрямків продажів: обладнання для харчової промисловості та витратні матеріали. Придбання складу в м. Бориспіль та значне збільшення товарного запасу
2009	введення послуги сервісного та ремонтного обслуговування. Зростання продажів у відділі запчастин. Через світову кризу замовлення на обладнання знизилися на 55%. Були організовані рекламні компанії в спеціалізованих журналах (річні). Фірма брала активну участь у виставках «Інпродмаш і Упаковка», а також Міжнародній виставці IFFA в Німеччині
2010	відкриття компанії «Фуд ПАК СЕРВІС», що спеціалізується на продажу пакувальної техніки і товарів для ресторанного бізнесу. У підсумку за 2 роки було продано 370 вакууматорів Хенкельман і техніки Sirman. Збільшилися замовлення на обладнання для ресторанів компанії Sirman
2012	відкриття нового офісу та шоу-руму (магазину) на вул. Харківське шосе, 19
2016	зміна концепції роботи з клієнтами, регіональний поділ. За перше півріччя продажі збільшилися на 60%.
2018	розширення складу. Прийняття участі у виставці FoReCh-2018. Розвиток відділу витратних матеріалів та засобів індивідуального захисту для харчового сектору. Візит представників компаній ItalianPack і Henkelman з метою навчання менеджерів у сфері вакуумного обладнання
2020	встановлення першої лінії упаковки на підкладці skin. Переїзд у власний офіс на вул. Драгоманова, 31-Б. Створення нового сучасного інтернет-магазину з актуальними цінами і наявністю товару на складі

На рисунку 2.1 наведені партнери, які співпрацюють із ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» [21].



Рисунок 2.1 – Партнери, які співпрацюють із ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»

Таким чином, дослідивши загальні підходи до визначення продукції, що виробляє підприємство, наведемо місію підприємства, яка складається з 7 цілей, оскільки успіх бізнесу неможливий без створення гідних умов праці та машинізації. Керівництво підприємства впевнено, що з професійним обладнанням будь який бізнес зможе досягти більшого, адже технології керують світом [21].

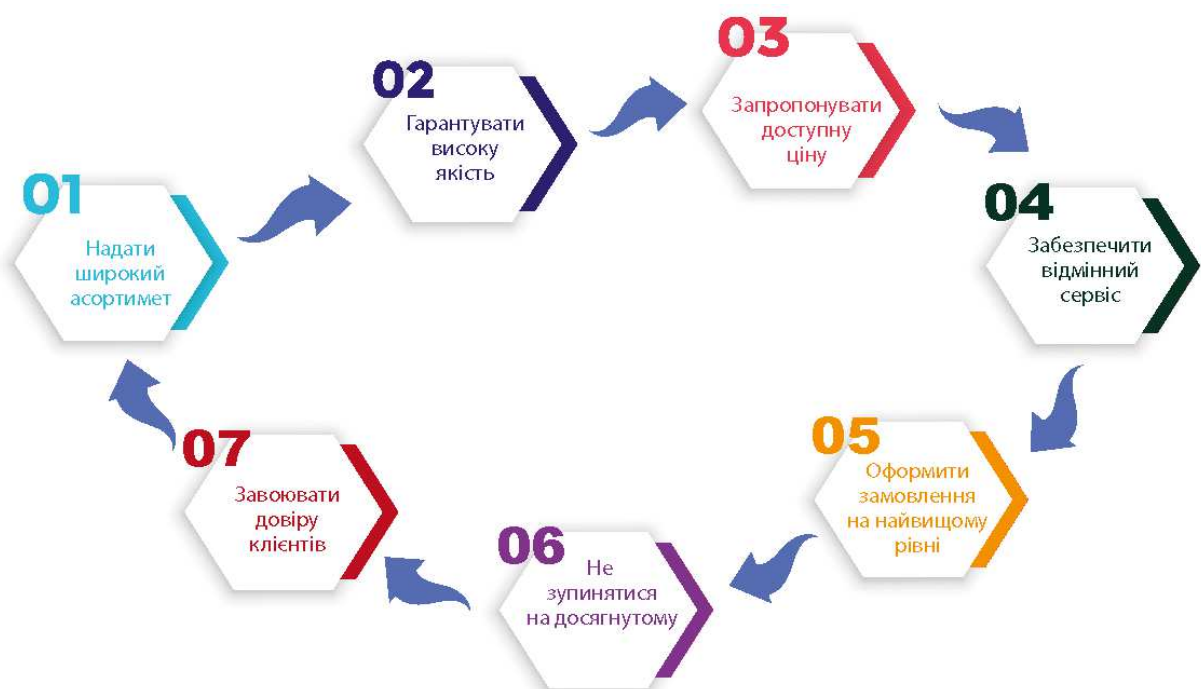


Рисунок 2.2 – Цілі, як є основою місії ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»

У ділових питаннях керівництво завжди робить ставку на чесність. Якщо клієнт нам не довіряє підприємству, все інше не має сенсу. Для цього ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» стає другом покупцеві. Експерти підприємства допомагають вибрати потрібну модель обладнання/продукції відповідно до запитів і очікувань замовників. При цьому менеджери завжди поспішають на допомогу для підключення або обслуговування техніки.

Керівництво вважає своїх клієнтів найкращими експертами. Тому підприємство орієнтується на їх переваги і думку. До кожного покупця існує індивідуальний підхід, оскільки менеджери знають, що для замовників важливу роль відіграє якість, тому підприємство, по-перше, співпрацює з перевіреними європейськими виробниками; по-друге, вибирає сертифіковану продукцію (НАССР, ISO 9001, CE, ДСТУ); по-третє, постійно навчаємо фахівців (тренінги у зарубіжних постачальників). Крім професіоналізму, співробітники відрізняються діловою порядністю [21].

Повний перелік продукції передбачає продаж таких асортиментних груп: професійні ножі, точильний інструмент, точильний інструмент, пакувальне обладнання, переробка харчових продуктів, прибиральний інвентар НАССР, HoReCa, металодетекційна продукція, логістичний інвентар, спецодяг, взуття, засоби гігієни.

Схема організаційної структури підприємства ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» представлена на рисунку 2.3.

Бачимо, що на підприємстві використовується лінійно-функціональна структура, яка передбачає чітке підпорядкування посад, накази спускаються зверху донизу, а звіти подаються в зворотному напрямку. Таку структуру доцільно використовувати при швидкій зміні асортименту та високому конкурентному тиску на ринку.

Перевагами лінійної організаційної структури є:

- повна відповідальність кожного керівника за результати роботи;
- чіткість і зрозумілість взаємовідносин структурних ланок і працівників управління.

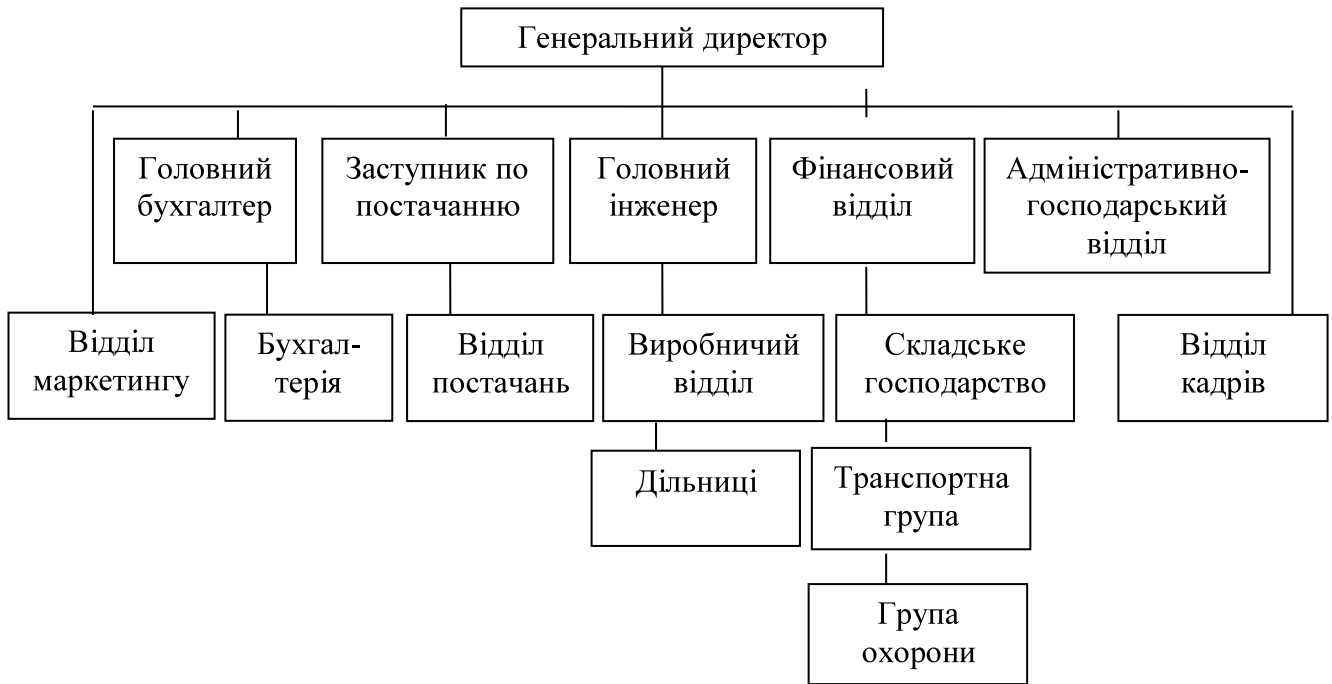


Рисунок 2.3 – Схема організаційної структури ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»

2.3 Аналіз зовнішнього конкурентного оточення підприємства

PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – Policy – політика, E – Economy – економіка, S – Society – суспільство (соціум), T – Technology – технологія. За допомогою цього методу проводиться аналіз чотирьох указаних груп факторів [2].

Політичне середовище. Це один з найважливіших факторів, що необхідно вивчати у першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри федеральних (муніципальних, місцевих) органів влади щодо розвитку суспільства, регулювання механізму обігу грошей у державі, створення умов ресурсного забезпечення для кожної організації, зміни в законодавстві, правовому регулюванні й оподатковуванні, а також про те, за допомогою яких засобів владні структури будуть проводити в життя свою політику.

Економічне середовище. Зміни стану економіки – один із найважливіших факторів, що визначають нормальне функціонування будь-якої організації. Так, стан світової економіки може сильно впливати на вартість імпортованих ресурсів і, відповідно, на спроможність організацій

купувати певні товари. Аналіз економічної складової макросередовища спрямований на розуміння того факту, як формуються і розподіляються ресурси. Слабка економіка держави різко зменшує можливості організацій на одержання кредиту й інших ресурсів, необхідних для нормального функціонування.

Соціальне середовище. Організація зацікавлена також в інформації, що стосується таких факторів, як: демографічні, соціальна захищеність населення, охорона праці і здоров'я трудящих, традиції, домінуючі життєві цінності й установки людей та ін. Одним із важливих аспектів є демографічний, оскільки ринки складаються з людей, і потенціал їх зростання залежить від динаміки демографічних показників.

Технологічне середовище. Технологічний фактор макросередовища займає одне з важливих місць серед факторів розвитку суспільної кон'юнктури. Технологія є одночасно внутрішньою змінною і зовнішнім фактором великого значення. Швидкість зміни технології постійно збільшується. При цьому аналіз дозволяє вчасно побачити можливості науково-технічного прогресу (НТП) для виробництва нової продукції й удосконалювання тієї, що випускається, а також технології виготовлення продукції і застосування засобів маркетингу при збуті продукції.

PEST-аналіз для ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» наведений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз для ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»

Політичні чинники	Економічні чинники	Соціальні чинники	Технологічні чинники
<ul style="list-style-type: none"> - нестабільність зовнішньої та внутрішньої політики України - податкове законодавство - військова агресія рф 	<ul style="list-style-type: none"> - формування чіткої дилерської політики - ціна на сировину - відключення електроенергії 	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на якість - конкуренція - демографічні чинники 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення технологічності продукції - контроль якості - патентний захист - ріст ефективності за рахунок автоматизації і комп'ютеризації

Складання стратегічного балансу конкурентних факторів називають

SWOT-аналізом. SWOT-аналіз полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін діяльності підприємства, можливостей (Opportunities), що відкриваються при його діяльності, та небезпек (Threats), пов'язаних з його функціонуванням.

SWOT-аналіз – це форма, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи [4]. Матриця SWOT-аналізу для ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» представлена в таблиці 2.4.

Серед різних факторів зовнішнього середовища, що діють на фірму, виділяють ключовий – це галузь (чи галузі), в якій підприємство веде конкурентну боротьбу. Структура галузі має істотний вплив на формування правил конкурентної боротьби, а також потенційних стратегій фірми.

Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил (модель п'яти конкурентних сил, розроблена професором Гарвардської школи бізнесу М. Портером) [16]: суперництво між продавцями усередині галузі; фірми, що пропонують товари-замінники (субститутути); можливість появи нових конкурентів усередині галузі; здатність постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, які використовуються фірмою, диктувати свої умови і здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу для ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»

Можливості зовнішнього середовища	Загрози зовнішнього середовища
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення попиту на продукцію 2. Збільшення кількості спеціалістів у сфері стратегічного управління 3. Можливість підвищення рівня інформаційної обізнаності щодо технологій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання темпів інфляції 2. Зростання соціально-політичної нестабільності 3. Зростання тиску конкурентів 4. Зниження попиту на елітні напої і продукти 5. Зниження потреби замовників в даній упаковці 6. Посилення конкуренції на ринку
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень технологічності та якості продукції 2. Високі технологічні і інноваційні навички персоналу 3. Імідж надійного партнера 4. Лояльність споживачів до фірми 5. Висока на українському ринку 6. Основні клієнти – крупні міжнародні і українські виробники продуктів харчування 7. Приналежність до міжнародної компанії 8. Високі темпи зростання ринку харчових продуктів 9. Стабільні і швидкозрослі ринки збуту 10. Позитивна кредитна історія. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується) 2. Брак дій для пом'якшення конкурентного тиску

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера, як показано на рисунку 2.4, дозволяє визначити найкращу відповідність між внутрішнім станом організації і дією сил у її зовнішньому оточенні.

Конкуренція між підприємствами, що суперничають і які пропонують однотипні товари і послуги, виникає у зв'язку з тим, що в однієї чи декількох фірм з'являється можливість краще задовольнити потреби споживача або необхідність поліпшити свою діяльність.

До основних засобів конкурентної боротьби можна віднести: більш низькі ціни; поліпшені характеристики товару; більш високий рівень обслуговування споживачів; тривалі терміни гарантійного періоду; спеціальні способи просування товару на ринок; випуск нових товарів; використання слабкостей конкурентів.

Основним конкурентом ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» є ТОВ «Пакувальні

технології» (Київська обл., Броварський р-н, с. Княжич). Це відносно молоде підприємство зуміло за короткий час збільшити обсяги виробництва майже у п'ять разів і сьогодні займає друге місце на ринку пакувальної техніки і товарів для ресторанного бізнесу України.

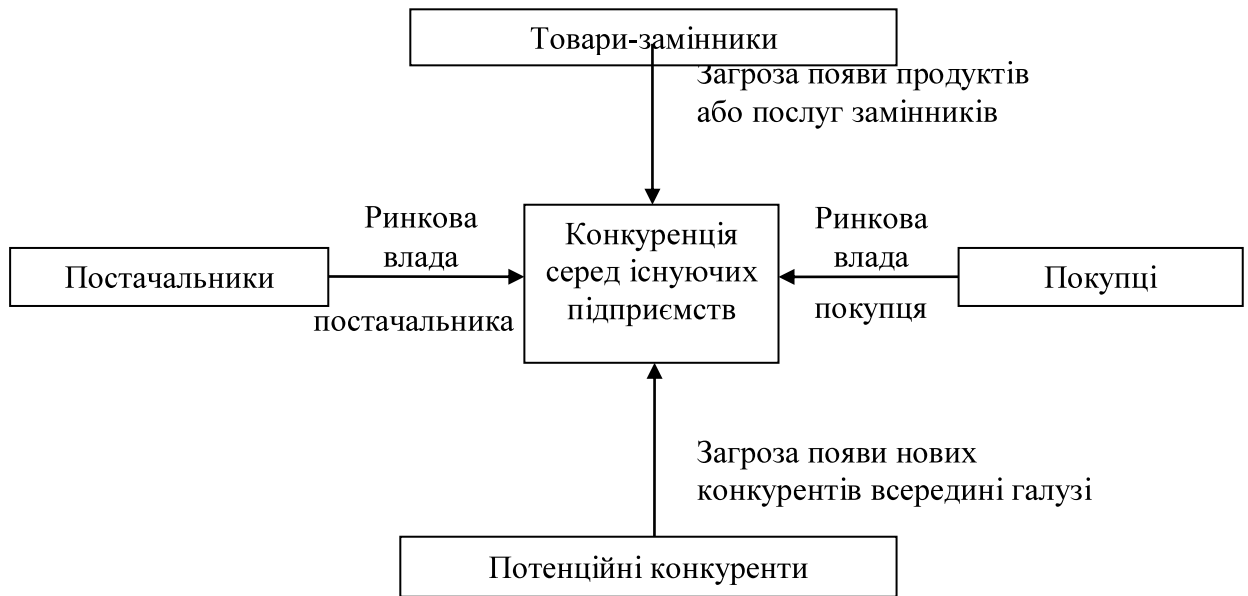


Рисунок 2.4 – Модель конкурентних переваг за Портером

2.3 Діагностика внутрішнього стану підприємства

Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультативною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку [18].

Матриця БКГ, що зображена на рисунку 2.5, визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загально визнані нині маркетингові назви: «дикі кішки», «зірки», «дійні корови», «собаки». В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства, тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу. Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує про

отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння. В основі матриці БКГ лежать дві гіпотези: по-перше – висока доля ринку означає наявність конкурентної переваги, зв'язаної з низькими витратами виробництва, тобто високою його рентабельністю; по-друге – присутність на зростаючому ринку вимагає певних інвестицій для оновлення і розширення виробництва.

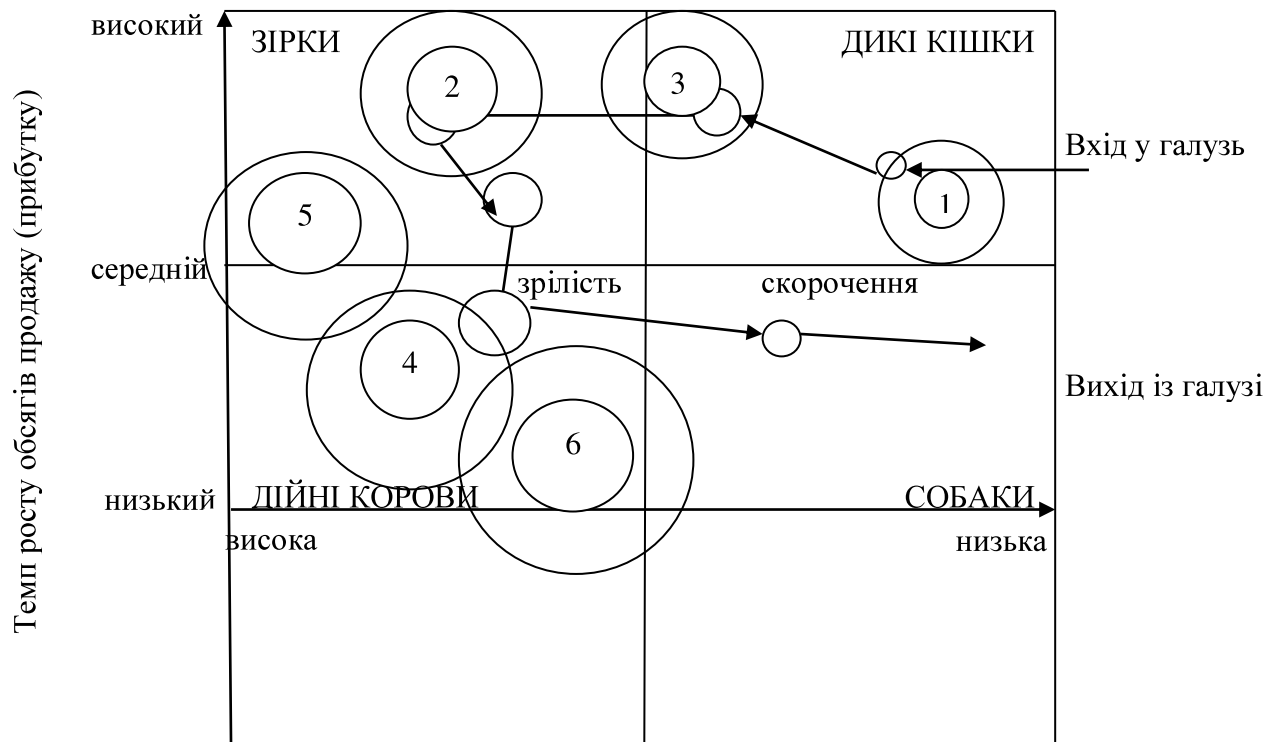


Рисунок 2.7 – Розподіл основних виробників та продавців пакувальної техніки і товарів для ресторанного бізнесу за матрицею БКГ

Примітка: 1 – ПП «Форвард», м. Київ, 2 – ПП «Цикада», м. Львів, 3 – ТОВ «Омела», м. Дніпро, 4 – ТОВ «Пакувальні технології» (Київська обл., Броварський р-н, с. Княжич), 5 – ТОВ «Брама-Р», м. Київ, 6 – ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»

Таким чином, на основі матриці БКГ можна сформулювати наступні стратегії подальших дій підприємств – виробників та продавців пакувальної техніки і товарів для ресторанного бізнесу, наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Стратегія подальших дій підприємств – виробників та

продавців пакувальної техніки і товарів для ресторанного бізнесу

Сегмент	Підприємство	Характеристика	Рекомендаційна стратегія
«дикі кішки»	1 – ПП «Форвард», м. Київ, 3 – ТОВ «Омела», м. Дніпро	Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій (низька частка продукції підприємства на ринку), але діє на швидко – зростаючих перспективних ринках. Потребує значних вкладень, щоб перетворити «дикі кішки» на «зірки». Тобто майбутнє такого бізнесу ще не визначене. Він стає або «зіркою», або «собакою» і знімається з виробництва. Стадія ЖЦТ – зростання	Стратегія підсилювання: активізація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення якості, зниження цін або вихід з ринку
«зірки»	2 – ПП «Цикада», м. Львів, 5 – ТОВ «Брама-Р», м. Київ	Високо конкурентний бізнес (висока частка продукції підприємства на ринку) на швидко зростаючих ринках. Це товари–лідери, потребують певних засобів для створення і підтримання лідерства. Завдяки конкурентоспроможності дає значні прибутки і по мірі дозрівання ринку перетворюються на «дійних корів». Стадія ЖЦТ – зростання	Стратегія втримування: активізація реклами, зниження цін, модифікація товару, його широке розповсюдження
«дійні корови»	4 – ТОВ «Пакувальні технології» (Київська обл., Броварський р-н, с. Княжич), 6 – ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»	Високо конкурентний бізнес (висока частка продукції підприємства на ринку) на зрілих, схильних до застою ринках. Перспектива незначна, але такий бізнес дає грошей значно більше ніж їх потрібно для підтримання власної долі ринку. Є джерелом фінансових засобів для науково-дослідних робіт і диверсифікації виробництва («диким кішкам»). Стадія ЖЦТ – зрілість.	Стратегія підтримування: реклама – нагадування, цінові знижки, стимулювання збуту, підтримування каналів розподілу.
«собаки»	-	Низько конкурентний бізнес на зрілих, часто застійних ринках. Збереження такого бізнесу потребує значних фінансів при малій надії на покращення, а частіше веде до зниження іміджу підприємства. Його краще ліквідувати. Стадія ЖЦТ – скорочення	Стратегія скорочування: мінімізація витрат.

Переваги матриці БКГ: простота, доступність, наочність; можливість збалансувати портфель бізнесів в плані фінансування, поєднати види діяльності; можливість використання у рамках підприємства в цілому і по його підрозділах з виходом на окремі стратегічні зони господарювання;

використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу, зменшення.

Недоліки матриці БКГ: увага акцентується лише на фінансових потоках, розподілі інвестицій між СОБ відповідно до їх позиції на матриці. Рівень же віддачі інвестицій зрозуміти із матриці неможливо; приблизно оцінюються можливості стратегічної одиниці бізнесу; можуть бути труднощі, пов'язані з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку; надмірна спрощеність, а тому більшість чинників, які слід враховувати при виборі стратегії, залишаються за межами аналізу.

На рисунку 2.8 наведений розподіл ринку між основними конкурентами, що підтверджує достовірність розрахунків за матрицею БКГ.

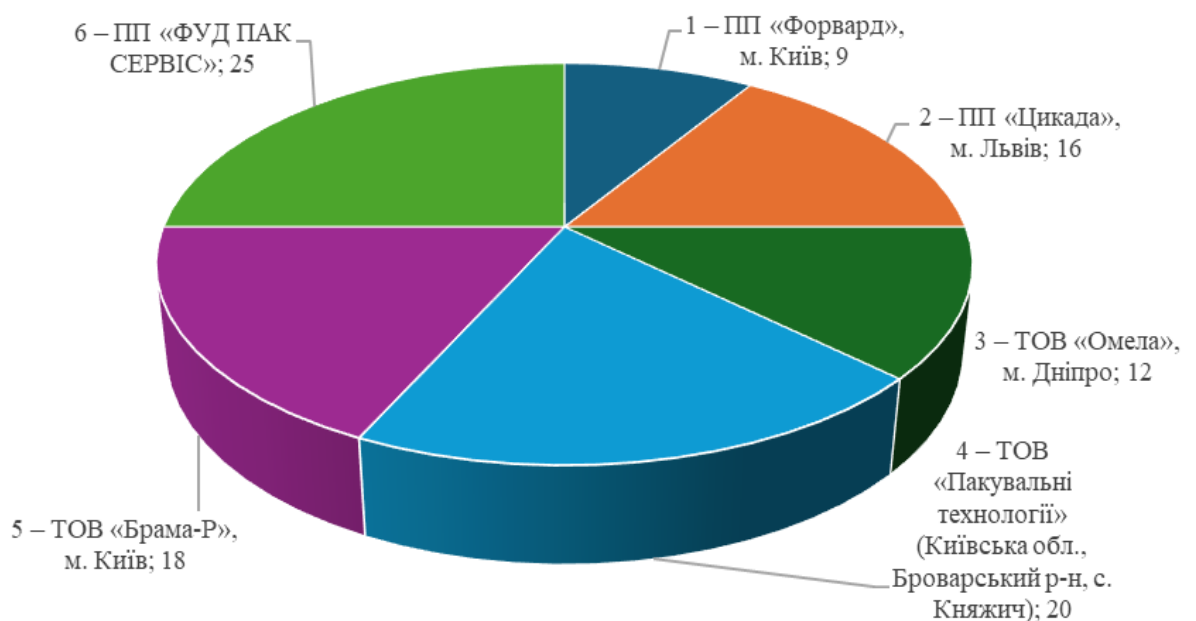


Рисунок 2.8 – Частка підприємств на ринку виробників та продавців пакувальної техніки і товарів для ресторанного бізнесу, %

Перелік чинників конкурентоспроможності ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Перелік чинників конкурентоспроможності ПП «ФУД

ПАК СЕРВІС»

№ п/п	Фактор конкурентоспроможності	Ступінь впливу на конкурентоспроможність, %
1	Надійність постачань значних продукції	30
2	Відповідна сучасним стандартам система контролю якості	20
3	Ефективна цінова політика	15
4	Наявність стійких ділових зв'язків крупними виробниками та постачальниками пакувальної техніки і товарів для ресторанного бізнесу	35

Також до факторів конкурентоспроможності підприємства відносяться:

- постачання власної продукції лідерам ринків – виробників та продавців пакувальної техніки і товарів для ресторанного бізнесу;
- розвинена мережа регіональних представництв;
- оперативність реагування на зміну зовнішньої ;
- рівень професіоналізму кадрів;
- ефективність маркетингової діяльності;
- високий рівень сервісу і технічної підтримки клієнтів;
- висока лояльність до бренду;
- активно вживана політика диверсифікації продуктового ряд;
- синергетичний ефект від реалізації горизонтального злиття крупними операторами.

Аналіз ключових факторів успіху та порівняльна оцінка конкурентів наведені у таблиці 2.7. На здійснення підприємством господарської діяльності можуть вплинути зміни фінансово-економічного характеру, зокрема, пов'язані з проведенням державних реформ економічного, політичного, військового і соціального характеру, а також обумовлені зміною ситуації на українському і світових ринках. З метою зменшення негативного впливу даних чинників підприємством здійснюються заходи: постійний контроль якості вироблюваної продукції; постійний моніторинг поточної ситуації з метою своєчасного виявлення «вузьких

Таблиця 2.7 – Аналіз ключових факторів успіху та порівняльна оцінка конкурентів (оцінка за 10-бальною шкалою)

Оціночні параметри	Вага, частка од.	ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»		2 – ПП «Цикада», м. Львів		3 – ТОВ «Омела», м. Дніпро		4 – ТОВ «Пакувальні технології» (Київська обл., Броварський р-н, с. Княжич)		5 – ТОВ «Брама-Р», м. Київ	
		Абсолютне	Зведене, долі од.	Абсолютне	Зведене, долі од.	Абсолютне	Зведене, долі од.	Абсолютне	Зведене, долі од.	Абсолютне	Зведене, долі од.
1. Технологія виробництва	0,15	6	0,9	5	0,75	3	0,45	5	0,75	4	0,6
2. Потенційні можливостей обладнання	0,09	9	0,81	7	0,6	5	0,45	8	0,72	7	0,6
3. Рівень персоналу	0,08	8	0,64	7	0,56	5	0,4	9	0,72	8	0,64
4. Система управління	0,11	8	0,88	5	0,55	4	0,44	7	0,77	6	0,66
5. Рівень інновацій	0,08	7	0,56	3	0,24	1	0,08	6	0,48	5	0,4
6. Стан комунікацій	0,04	9	0,36	7	0,28	6	0,24	9	0,36	8	0,32
7. Рівень маркетингової політики	0,07	8	0,56	4	0,28	3	0,21	6	0,42	5	0,35
8. Експортно-імпортні можливості	0,06	7	0,42	2	0,12	1	0,06	6	0,36	4	0,24
9. Конкурентоспроможність продукції	0,16	6	0,96	3	0,48	2	0,32	5	0,8	5	0,8
10. Здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища	0,16	5	0,8	2	0,32	2	0,32	4	0,64	3	0,48
Всього	1		6,89		4,18		2,97		6,02		5,09

місць» і формування відповідної стратегії діяльності; розширення регіональної присутності; стабілізація співвідношення крупних покупців; розширення клієнтів; висновок довгострокових контрактів.

Джерела доходів підприємства обумовлені стратегією розвитку, яка передбачає посилення ролі підприємства на ринку виробників та продавців пакувальної техніки і товарів для ресторанного бізнесу в Україні та країнах зарубіжжя.

Одним з основних стратегій розвитку підприємства є впровадження інноваційних технологій в його діяльність. З кожним роком підвищується споживча культура населення, підвищуються вимоги не лише до якості продуктів, але і до упаковки. Ця тенденція в майбутньому лише посилить підприємство готово разом зі своїми клієнтами всі інноваційні розробки. Політика підприємства в сфері науково-технічного розвитку полягає в постійній модернізації використовуваного устаткування, технологій, вдосконаленні системи управління якістю, а також в залученні висококваліфікованих кадрів.

У найближчі плани розвитку підприємства через кризу та військові дії входять заходи щодо підтримки і модернізації основного виробничого устаткування відповідно до останніх досягнень науково-технічного прогресу, а також проведення робіт по підвищенню якості продукції та послуг відповідно до потреб і побажань споживачів продукції підприємства.

С чинником, який може поліпшити результати діяльності підприємства є проведення в умовах економічного спаду заходів антикризової програми, що передбачає:

- 1) скорочення адміністративних витрат підприємства;
- 2) скорочення комерційних витрат;
- 3) схем хеджування валютних і процентних ризиків;
- 4) розгляд нових схеми взаємовідносин постачальниками і покупцями з метою збереження контрагентів, а також зменшення кредитного портфеля компанії;

- 5) досягнення оптимального співвідношення крупних і оптових клієнтів;
- 6) впровадження нової політики ціноутворення на продукцію компанії з метою фіксації найбільш зважених цін;
- 7) розгляд питання реструктуризації кредитного портфеля компанії з точки зору оптимізації валюти кредитування;
- 8) оптимізація інвестиційних планів компанії.

2.4 Аналіз фінансово-економічних показників підприємства

Проаналізуємо основні показники діяльності підприємства за період 2021–2023 рр. у таблиці 2.8 за методикою [10].

Таблиця 2.8 – Динаміка техніко-економічних показників діяльності ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» за період 2021–2023 рр.

№	Назва показника	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 від 2022 р.	Темп приросту 2023 від 2022 р., %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, реалізація продукції (робіт, послуг)	59392,7	32012,9	54716,6	22703,7	70,92
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	39930,8	19686,5	32727	13040,5	66,24
	Валовий прибуток, тис. грн	19461,9	12326,4	21989,6	9663,2	78,39
4	Чисельність працюючих, чол.	23	20	20	0	0,00
5	Чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.	18	16	17	1	6,25
6	Середньомісячна заробітна плата персоналу, грн.	12350	14560	15800	1240	8,52
7	Вартість активів, тис. грн	42921,7	51299,1	56117,6	4818,5	9,39
8	Вартість необоротних активів (основних засобів), тис. грн	3348	2496	1735,1	-760,9	-30,48
9	Вартість власного капіталу, тис. грн	1485,9	1678	1880,1	202,1	12,04

Кінець таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7
10	Оборотні кошти (оборотні активи), тис. грн	39573,7	48803,1	54382,5	5579,4	11,43
11	Продуктивність, тис. грн/чол.	2582,29	1600,65	2735,83	1135,19	70,92
12	Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу, тис. грн/чол.	3299,59	2000,81	3218,62	1217,82	60,87
13	Чистий прибуток, тис. грн	231,2	157,5	165,7	8,2	5,21
14	Рентабельність підприємства, %	0,539	0,307	0,295	-0,012	-3,83
15	Рентабельність продукції, %	0,579	0,800	0,506	-0,294	-36,71
16	Рентабельність продажів, %	0,389	0,492	0,303	-0,189	-38,45
17	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,501	0,656	1,006	0,350	53,38
18	Фондовіддача, грн/грн	17,740	12,826	31,535	18,709	145,87

Аналізуючи показники, що наведені в таблиці 2.8, бачимо, що більшість показників мали значну позитивну динаміку. Чистий дохід збільшився на 22703,7 тис. грн або на 70,92%, при цьому відбулося зростання собівартості продукції, зміни склали 13040,5 тис. грн або 66,24%. Це позитивно вплинуло на показник чистого прибутку, який збільшився на 8,2 тис. грн або на 5,21%. Однак, не дивлячись на військові дії, підприємство зберегло позитивне значення прибутку, що позитивно характеризує його діяльність. В свою чергу чистий прибуток зростав незначними темпами та вплинув на такі показники, як рентабельність підприємства (скорочення на -0,012%), рентабельність продукції (скорочення на -0,294%), рентабельність продажів (скорочення на -0,189%). При високих темпах зростання виручки від реалізації показники ділової активності змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів збільшився на 53,38%, фондовіддача, в свою чергу, збільшилась на 145,87%. Це пояснюється зменшенням вартості необоротних активів на -760,9 тис. грн або на -30,48% та збільшенням вартості оборотних активів на 5579,4 тис. грн або на 11,43%.

Проаналізуємо агрегований баланс у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Агрегований баланс-нетто ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» за 2021-2023 рр.

№ п/п	АКТИВ	Умовне позначення	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 від 2022 р.	Темп приросту 2023 від 2022 р., %
1	Необоротні активи	НА	3348	2496	1735,1	-760,9	-30,48
1.1	Основні засоби	ОЗ	3337,1	2484,7	1726,2	-758,5	-30,53
2	Оборотні активи	ОА	39573,7	48803,1	54382,5	5579,4	11,43
2.1	Запаси і затрати	ЗЗ	30952,6	30723,7	31374,1	650,4	2,12
2.2	Дебіторська заборгованість	ДБ	5975,1	13735,6	18310,8	4575,2	33,31
2.3	Грошові кошти	ГК	2480,5	3731,6	4001,2	269,6	7,22
2.4	Інші оборотні активи	ІА	165,5	612,2	696,4	84,2	13,75
	Баланс-нетто:	БН	42921,7	51299,1	56117,6	4818,5	9,39
2.5	Власний капітал	ВК	1485,9	1678	1880,1	202,1	12,04
	Залучений капітал	ЗК	38648,4	45600,6	50040,9	4440,3	9,74
2.6	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	ДЗ	0	0	0	0	-
3	Поточні зобов'язання	ПЗ	38648,4	45600,6	50040,9	4440,3	9,74
3.1	в т.ч. короткострокові кредити банків	КЗ	2770,8	3936,1	3661,9	-274,2	-6,97
	Баланс-нетто:	БН	42921,7	51299,1	56117,6	4818,5	9,39

Аналізуючи таблицю 2.9, бачимо, що баланс підприємства збільшився на 9,39%, при зменшенні необоротних активів на -30,48% (при зменшенні вартості основних засобів на -30,53%) та збільшенні оборотних активів на 11,43% (при збільшенні запасів на 2,12%). В складі оборотних коштів збільшилася вартість грошових коштів на 296,6 тис. грн., а дебіторської заборгованості на 4575,2 тис. грн., або 33,31%. Що стосується пасивів, власний капітал зріс на 12,04% через збільшення вартості нерозподіленого прибутку. У 2021–2023 рр. підприємство не залучало довгострокові кредити. Кредиторська заборгованість зменшилася на -274,2 тис. грн, або -6,97%, не використовуючи короткострокові кредити банку.

Розрахуємо показники фінансового стану підприємства. Показники фінансової стійкості ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» за період 2021–2023 рр. у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Коефіцієнти фінансової стійкості ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» за 2021–2023 рр.

№ з/п	Найменування показника	Нормативне значення	Формула розрахунку	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2022	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5–0,8	Власний капітал/ Баланс-нетто	0,0346	0,0327	0,0335	0,0008	2,42
2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,2–0,5	Залучений капітал/ Баланс-нетто	0,9004	0,8889	0,8917	0,0028	0,31
3	Коефіцієнт незалежності (2)	1,0–4,0	Власний капітал/ Залучений капітал	0,0384	0,0368	0,0376	0,0008	2,10
4	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,25–1	Залучений капітал/ Власний капітал	26,010	27,176	26,616	-0,559	-2,06
5	Коефіцієнт фінансової залежності	1,25–2,0	Баланс-нетто/ Власний капітал	28,886	30,572	29,848	-0,723	-2,37
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05–0,1	Власний оборотний капітал/ Власний капітал	5,021	9,186	10,739	1,554	16,91
7	Коефіцієнт інвестування	>1,0	Власний капітал/ Необоротні активи	0,444	0,672	1,084	0,411	61,18
8	Коефіцієнт покриття запасів і затрат	0,6–0,8	(Власний капітал- Необоротні активи)/	-0,0602	-0,0266	0,0046	0,0312	-117,36

Кінець таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	власними оборотними коштами		Запаси і затрати	0,0384	0,0368	0,0376	0,0008	2,10
9	Коефіцієнт фінансової стійкості	-	Власний капітал/ Поточні зобов'язання	0,0346	0,0327	0,0335	0,0008	2,42

Фінансовий аналіз довів, що підприємство має відносно фінансову стабільність. Коефіцієнт фінансової незалежності показує, що 3,35% в балансі підприємства займає саме власний капітал, при цьому залучений капітал має 89,17%, що підтверджує коефіцієнт концентрації залученого капіталу, який у 2023 р. збільшився на 0,0028, порівнюючи с 2022 р.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу показує, що підприємство працює в умовах нестабільності і ризик неплатоспроможності дуже високий. Власний оборотний капітал у підприємства є в достатній кількості, тому коефіцієнт маневреності показує високе значення, при цьому має місце значне збільшення на 1,554 у 2023р. у порівнянні з 2022 р.

Коефіцієнт інвестування показує, що підприємство, при незначному збільшенні чистого прибутку, постійно нарощує швидкість і має хороший потенціал до оновлення основних виробничих фондів. Мало місце збільшення коефіцієнт покриття запасів і затрат на 0,0312, та нарешті цей коефіцієнт став більшим за одиницю, однак все одно не досяг рекомендованого значення (0,6–0,8).

Коефіцієнт фінансової стійкості має невисоке значення та незначне зростання, не дивлячись на погіршення деяких економічно-фінансових показників, фінансовий стан підприємства залишається стабільним.

Розглянемо показники ліквідності підприємства в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники ліквідності та платоспроможності ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» за період 2021–2023 рр.

№ з/п	Назва показника	Нормативне значення	Формула розрахунку	2021	2022	2023	Відхилення 2023-2022 рр.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Власний оборотний капітал (ВОК)	>0	Власний капітал+ Дебіторська заборгованість. Незворотні активи	7461,0	15413,6	20190,9	4777,3	30,99
2	Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу	-	Грошові кошти/ Власний оборотний капітал	0,332	0,242	0,198	-0,044	-18,15
3	Коефіцієнт оборотності	-	Чистий дохід/ Власний оборотний капітал	6,225	3,435	2,601	-0,834	-24,28
4	Коефіцієнт покриття загальної ліквідності	2,0–2,5	Оборотні активи/ Поточні зобов'язання	1,024	1,070	1,087	0,017	1,54
5	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8–1,5	(Оборотні активи-Запаси і затрати)/ Поточні зобов'язання	0,223	0,396	0,460	0,063	15,97
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25–0,3	Грошові кошти/ Поточні зобов'язання	0,064	0,082	0,080	-0,002	-2,29
7	Частка оборотних активів в активах п/ва	0,56	Оборотні активи/ Баланс-нетто	0,922	0,951	0,969	0,018	1,86
8	Частка власних оборотних коштів в оборотних активах	0,01	Власний оборотний капітал/ Оборотні активи	0,189	0,316	0,371	0,055	17,55
9	Частка виробничих запасів в оборотних активах	0,02	Запаси і затрати/ Оборотні активи	0,782	0,630	0,577	-0,053	-8,36
10	Частка у власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат	0,47	Власний оборотний капітал/ Запаси і затрати	0,241	0,502	0,644	0,142	28,28

Аналізуючи розрахунки таблиці 2.11, які стосуються ліквідності та платоспроможності, ми бачимо, що підприємство працює дійсно в умовах достатнього власного капіталу для погашення поточних потреб підприємства. Так, величина власного капіталу збільшилася у 2023 р. на 4777,3 тис. грн., або на 30,99%.

Кількість грошових коштів незначно збільшилася, але все ж таки коефіцієнт маневреності зменшився на -18,15%.

Коефіцієнт оборотності показує, що при збільшенні оборотних коштів також має негативну динаміку і зменшився на -24,28%. При цьому коефіцієнт покриття показує, що оборотних активів достатньо для покриття поточних зобов'язань, тобто на кожен гривню поточних зобов'язань приходиться 1,087 грн. оборотних активів у 2023 р., що на 1,54% вище рівня 2024 р. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що на 1 грн поточних зобов'язань приходиться 0,46 грн дебіторської заборгованості та грошових коштів. Коефіцієнт швидкої ліквідності є недостатнім і не відповідає нормативним значенням. Коефіцієнт абсолютної ліквідності не досягає нормативного значення (0,08 у 2023 р. проти 0,082 у 2022 р.) і характеризує, що підприємство не накопичує достатню кількість грошових коштів для покриття власних поточних зобов'язань.

Частка оборотних активів складає 96,9%, але вона збільшилась у порівняння з 2022 р. на 0,018. При зростанні виробничих запасів в активі підприємства скорочується їх частка в оборотних активах на -0,053.

Динаміку показників ліквідності ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» показує рисунок 2.9.

У таблиці 2.11 наведені коефіцієнти ділової активності, які показують наскільки ефективно підприємство використовує свої активи та власний капітал [28].

Обов'язковим елементом для прийняття будь-якого управлінського рішення є аналіз ділової активності підприємства.

Таблиця 2.11 – Показники ділової активності ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» за період 2021–2023 рр.

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2021	2022	2023	Відхилення 2023-2022 рр.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Виручка від реалізації	Виручка від реалізації	59392,7	32012,9	54716,6	22703,7	70,92
2	Чистий прибуток	Чистий прибуток	231,2	157,5	165,7	8,2	5,21
3	Продуктивність праці, грн/чол.	Чистий дохід/ Середньооблікова чисельність робітників	2582,29	1600,65	2735,83	1135,19	70,92
4	Фондовіддача	Чистий дохід/ Середня вартість основних засобів	17,74	12,83	31,54	18,71	145,87
5	Оборотність власного капіталу	Чистий дохід/ Середня вартість балансу-нетто	1,38	0,62	0,98	0,35	56,24
6	Оборотність активів	Чистий дохід/ Середня вартість власного капіталу	39,97	19,08	29,10	10,03	52,55
7	Оборотність запасів (оборотів)	Собівартість реалізованої продукції/ Середня вартість запасів і затрат	1,22	1,39	1,39	0,00	-0,11
8	Період обертання запасів, днів	360/Ряд 7	296,13	258,22	258,50	0,28	0,11
9	Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	Середня вартість дебіторської заборгованості/ Виручка від реалізації продукції	0,10	0,43	0,33	-0,09	-22,01
10	Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	Виручка від реалізації продукції/ Середня вартість дебіторської заборгованості	9,94	2,33	2,99	0,66	28,21
11	Період обертання дебіторської заборгованості, днів	360/Ряд 10	36,22	154,46	120,47	-33,99	-22,01
12	Оборотність кредиторської заборгованості, днів	-	13,58	10,88	11,93	1,05	9,64
13	Тривалість операційного циклу, днів	-	332,35	412,68	378,97	-33,71	-8,17
14	Тривалість фінансового циклу, днів	Ряд 13-Ряд 12	318,77	401,80	367,04	-34,76	-8,65

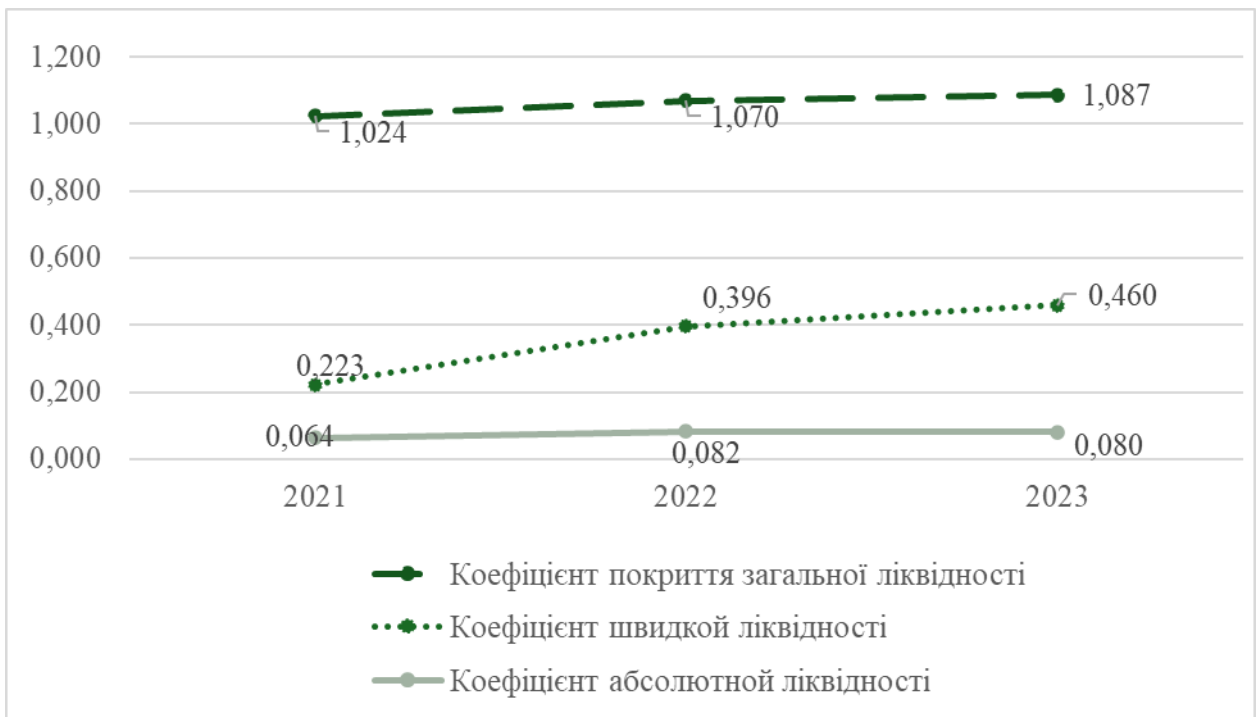


Рисунок 2.9 – Динаміка показників ліквідності ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» за період 2021–2023 рр.

При збільшенні виручки від реалізації (70,92%) та величини чистого прибутку (5,21%), відбулися такі зміни з деякими показниками ділової активності. Так, оборотність власного капіталу збільшилися на 56,24%, оборотність запасів не змінилася, що свідчить про те, що підприємство збільшує швидкість оборту власного капіталу та дотримується стабільності оборту оборотних активів. Ми бачимо, що це призвело до незначного збільшення періоду обертання запасів на 0,28 дні, що дуже позитивно для підприємства. Однак при цьому позитивним є збільшення оборотності дебіторської заборгованості, яка замість 154,46 дні в 2022 р. має 120,47 дні у 2023 р. Саме тому коефіцієнт обертання збільшився на 28,21%. Оборотність кредиторської заборгованості також збільшилась на 9,64%, що позитивно вплинуло на зменшення тривалості операційного циклу, що склало -33,71 дні або -8,65%.

За допомогою показників рентабельності оцінимо ефективність діяльності підприємства. Тобто скільки підприємство приносить чистого прибутку. Показники рентабельності ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» зображені у

таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники рентабельності ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» за період 2021–2023 рр.

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2021	2022	2023	Відхилення 2023-2022 рр.
1	Рентабельність майна (активів)	(Чистий прибуток/ Середнє значення баланса-нетто)*100	0,54	0,31	0,30	-0,01
2	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/ Середнє значення власного капіталу*100	15,56	9,39	8,81	-0,57
3	Рентабельність основних засобів	Чистий прибуток/ Середнє значення основних засобів*100	6,93	6,34	9,60	3,26
4	Рентабельність продаж	Чистий прибуток/ Виручка від реалізації продукції*100	0,39	0,49	0,30	-0,19
5	Рентабельність продукції	Чистий прибуток/ Собівартість реалізації*100	0,58	0,80	0,51	-0,29
6	Період окупності власного капіталу, міс.	Середнє значення власного капіталу/ Чистий прибуток	6,43	10,65	11,35	0,69

Через те, що відбулося скорочення величини чистого прибутку майже усі показники рентабельності мали негативну тенденцію до скорочення. Динаміка показників рентабельності ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» наведена на рисунку 2.10.

Підбиваючи підсумки до другого розділу відмітимо, що ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» займається виробництвом та продажем пакувальної техніки і товарів для ресторанного бізнесу і розташоване у Київській обл., м. Бориспіль. Керівництво вважає своїх клієнтів найкращими експертами. Тому підприємство орієнтується на їх переваги і думку. До кожного покупця існує індивідуальний підхід, оскільки менеджери знають, що для замовників важливу роль відіграє якість, тому підприємство, по-перше, співпрацює з перевіреними європейськими виробниками; по-друге, вибирає сертифіковану

продукцію (НАССР, ISO 9001, CE, ДСТУ); по-третє, постійно навчаємо фахівців (тренінги у зарубіжних постачальників).

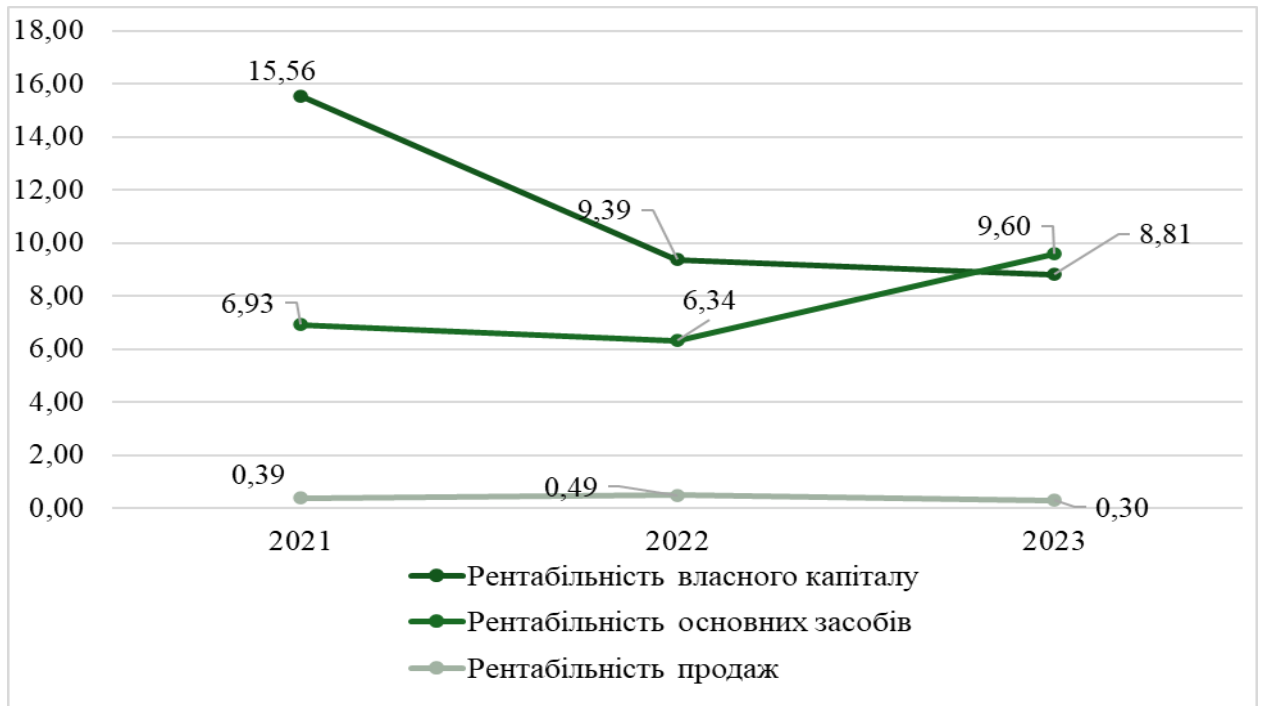


Рисунок 2.10 – Динаміка показників рентабельності ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» за період 2021–2023 рр.

Повний перелік продукції передбачає продаж таких асортиментних груп: професійні ножі, точильний інструмент, точильний інструмент, пакувальне обладнання, переробка харчових продуктів, прибиральний інвентар НАССР, HoReCa, металодетекційна продукція, логістичний інвентар, спецодяг, взуття, засоби гігієни. На підприємстві використовується лінійно-функціональна структура, яка передбачає чітке підпорядкування посад.

Аналіз зовнішнього конкурентного оточення підприємства передбачав проведення PEST-аналізу для ПП «ФУД ПАК СЕРВІС», який виявив, що Політичні чинники мали найвпливовіший вплив та включали нестабільність зовнішньої та внутрішньої політики України, податкове законодавство, військову агресію рф. SWOT-аналіз виявив, що серед різних факторів зовнішнього середовища, що діють на фірму, виділяють ключовий – це галузь (чи галузі), в якій підприємство веде

конкурентну боротьбу. Структура галузі має істотний вплив на формування правил конкурентної боротьби, а також потенційних стратегій фірми. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера виявила, що основним конкурентом ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» є ТОВ «Пакувальні технології». Діагностика внутрішнього стану підприємства передбачала розподіл основних виробників та продавців пакувальної техніки і товарів для ресторанного бізнесу за матрицею БКГ: до сектора «дикі кішки» потрапили ПП «Форвард», м. Київ, ТОВ «Омела», м. Дніпро; «дійні корови» – ТОВ «Пакувальні технології» (Київська обл., Броварський р-н, с. Княжич), ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»; «зірки» – ПП «Цикада», м. Львів, ТОВ «Брама-Р», м. Київ.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства довів, що більшість показників мали значну позитивну динаміку. Чистий дохід збільшився на 22703,7 тис. грн або на 70,92%, при цьому відбулося зростання собівартості продукції, зміни склали 13040,5 тис. грн або 66,24%. Це позитивно вплинуло на показник чистого прибутку, який збільшився на 8,2 тис. грн або на 5,21%. Однак, не дивлячись на військові дії, підприємство зберегло позитивне значення прибутку, що позитивно характеризує його діяльність. В свою чергу чистий прибуток зростав незначними темпами та вплинув на такі показники, як рентабельність підприємства (скорочення на -0,012%), рентабельність продукції (скорочення на -0,294%), рентабельність продажів (скорочення на -0,189%). При високих темпах зростання виручки від реалізації показники ділової активності змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів збільшився на 53,38%, фондівіддача, в свою чергу, збільшилась на 145,87%. Це пояснюється зменшенням вартості необоротних активів на -760,9 тис. грн або на -30,48% та збільшенням вартості оборотних активів на 5579,4 тис. грн або на 11,43%.

Баланс підприємства збільшився на 9,39%, при зменшенні необоротних активів на -30,48% (при зменшенні вартості основних засобів на -30,53%) та збільшенні оборотних активів на 11,43% (при збільшенні запасів на 2,12%). В складі оборотних коштів збільшилась вартість грошових коштів на 296,6 тис.

грн., а дебіторської заборгованості на 4575,2 тис. грн., або 33,31%. Що стосується пасивів, власний капітал зріс на 12,04% через збільшення вартості нерозподіленого прибутку. У 2021–2023 рр. підприємство не залучало довгострокові кредити. Кредиторська заборгованість зменшилася на -274,2 тис. грн, або -6,97%, не використовуючи короткострокові кредити банку.

3 ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ У ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»

3.1 Прийняття управлінських рішень щодо впровадження стратегії сервісного обслуговування підприємства

Оскільки ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» займається виробництвом та продажем пакувальної техніки і товарів для ресторанного бізнесу, керівництво прийшло висновку, що навіть найякісніше обладнання не може бути вічним і має потребу в сервісному обслуговуванні та ремонті. І на даний момент поруч зі словом «якість» при підборі обладнання вже завжди стає слово «сервіс».

Розуміючи всю важливість гарантійного, сервісного і ремонтного обслуговування пакувального обладнання, пропонуємо організувати сервісний центр, який буде укомплектований фахівцями найвищого рівня. Все обладнання, що пропонується до продажу, буде мати сервісне обслуговування. Оперативність в роботі сервісу буде створювати додаткові зручності для клієнтів. Фахівці в телефонному або он-лайн режимі будуть здійснювати поточну консультаційну роботу та безкоштовно відповідати на питання клієнтів, пов'язаних з підбором або роботою різного пакувального обладнання. В консультаціях фахівці перш за все повинні дотримуватися інтересів клієнтів. При необхідності співробітники повинні виїхати на підприємство клієнта, щоб на місці вирішити існуючі проблеми в роботі обладнання. Отримати сервісну підтримку і консультацію по питанню, що цікавить клієнта і пов'язано з пакувальним устаткуванням, він може зателефонувавши або використавши інші канали зв'язку.

Пропонуємо теперішнім та майбутнім клієнтам широкий комплекс сервісних послуг:

- 1) приймання та перевірка обладнання у виробника;

- 2) пусконаладжувальні роботи;
- 3) навчання персоналу клієнта роботі на обладнанні, що постачається;
- 4) гарантійне і післягарантійне обслуговування і ремонт не тільки техніки, що поставляється, а й техніки інших виробників.

3.2 Впровадження, реалізація та оцінка ефективності сервісної стратегії у ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»

З метою підвищення ефективності діяльності, керівництво ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» рекомендовано впровадити сервісну стратегію. В таблиці 3.1 наведено вихідні дані для здійснення реалізація сервісної стратегії ПП «ФУД ПАК СЕРВІС».

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для реалізація сервісної стратегії ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»

Тривалість проєкту	роки	6
Загальний обсяг інвестицій	тис. грн.	3013
Частка інвестицій в основні кошти	%	80
Залишкова вартість основних коштів	%	12
Частка власного капіталу у структурі фінансування	%	45
Вартість власного капіталу	%	20
Вартість залученого капіталу	%	20
Запланована виручка (дохід) підприємства в перший рік після впровадження сервісної стратегії	тис. грн.	9565
Річний темп зростання доходу	%	5
Прибутковість продажів у перший рік проєкту	%	6
Частка змінних витрат у ціні продукції (доході)	%	70
Оборотність дебіторської заборгованості	дні	240
Оборотність кредиторської заборгованості	дні	38
Оборотність товарно-матеріальних цінностей	дні	40
Фонди накопичення	%	30

Для реалізації сервісної стратегії передбачений строк освоєння капітальних вкладень – 1 рік. Це означає, що протягом першого року з моменту початку фінансування стратегії будуть проведені необхідні роботи (будівництво або реконструкція будівель та споруд, закупівля і установка необхідного устаткування, придбання необхідних оборотних коштів).

Подальша процедура розрахунку ефективності сервісної стратегії відповідає багатоетапній схемі.

Дотримуючись вище викладеної логіки, весь аналіз слід розділити на три послідовних блока [14].

- 1) установлення потреб для реалізації сервісної стратегії;
- 2) вибір і пошук джерел фінансування і визначення вартості залученого капіталу;
- 3) прогноз фінансової віддачі від реалізації сервісної стратегії у вигляді грошових потоків і оцінка ефективності стратегії шляхом зіставлення прогнозних грошових потоків із вихідним обсягом коштів.

Етап 1: визначення необхідних для реалізації сервісної стратегії коштів.

Для реалізації сервісної стратегії необхідно придбати устаткування і механізми, провести будівництво і реконструкцію, придбати ліцензію, навчити персонал. Необхідні для цього кошти відображені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Необхідні кошти для впровадження і реалізації сервісної стратегії

Інвестиційні потреби	Сума, тис. грн..
<i>1. Вкладення в основні кошти:</i>	2410
1.1 Будівництво і реконструкція	528
1.2 Устаткування і механізми	1301
1.3 Установка і наладка устаткування	325
1.4 Ліцензії і технології	167
1.5 Проектні роботи	30
1.6 Навчання персоналу	59
<i>2. Вкладення в оборотні кошти</i>	603
Загальний обсяг інвестицій	3013

Етап 2: аналіз джерел фінансування.

Для реалізації сервісної стратегії ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» необхідно придбати устаткування для діагностики обладнання. Купівлю устаткування для діагностики обладнання підприємство частково фінансує за рахунок власних коштів (45%) і частково за рахунок банківського кредиту.

У фондах розвитку підприємства накопичилась сума грошових коштів

у розмірі 1616 тис. грн. [28], з яких 1356 тис. грн. може бути спрямовано на реалізацію сервісної стратегії. Але цих коштів недостатньо, тому підприємству необхідно залучити кошти у банку.

Підприємство кредитується і обслуговується в АТ «Кредобанк» [20].

Кредит видають під заставу власності підприємства, з відстрочкою платежу до початку реалізації стратегії згідно з графіком розрахунків за кредитом. Плата за користування кредитом складає 20% річних. Виплата процентів банку за користування кредитом кожного року починаючи з моменту відкриття кредитної лінії.

Кредит видається на підставі договору цільового призначення. Підприємство підтверджує використання кредитних коштів накладними на надбання матеріальних цінностей.

Структура джерел фінансування вказана в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Джерела фінансування реалізації сервісної стратегії

Спосіб фінансування	Частка, %	Сума, тис. грн..	Вартість капіталу, %
Власний капітал	45	1356	20
Залучений капітал	55	1657	20
Всього	100	3013	20

Етап 3: складання графіку обслуговування боргу.

Кредит обслуговується за амортизаційною схемою при річній виплаті. Це означає, що підприємство кожен рік зобов'язане виплачувати одну й ту ж суму грошей, яка складається із виплати процентів і погашення основної частини боргу.

Для складання графіку обслуговування боргу перш за все потрібно розрахувати величину річної виплати. При розрахунку цієї суми використовується прийом дисконтування, тобто приведена до теперішнього часу сума усіх платежів повинна дорівнювати сумі кредиту.

Якщо PMT – невідома величина річної виплати, а S – величина кредиту, то при процентній ставці кредиту i та кількості періодичних

платежів n величина PMT може бути вирахована за допомогою рівняння:

$$S = \frac{PMT}{(1+i)^1} + \frac{PMT}{(1+i)^2} + \dots + \frac{PMT}{(1+i)^n} \quad (3.1.)$$

Вирішивши це рівняння, ми бачимо, що сума річного платежу дорівнює 485,5 тис грн. Графік обслуговування боргу має вигляд, наведений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Графік обслуговування боргу реалізації сервісної стратегії ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Початковий баланс, тис. грн..	1657	1490,40	1290,68	1050,58	765,19	415,23
Річна виплата, тис. грн.	498,50	498,50	498,50	498,50	498,50	498,50
Проценти, тис. грн.	331,90	298,78	258,40	213,11	158,04	83,27
Основна частина, тис. грн.	166,60	199,72	240,10	285,39	340,46	415,23
Кінцевий баланс, тис. грн.	1490,4	1290,68	1050,58	765,19	415,23	0

Проценти нараховуються виходячи з величини початкового на поточний рік балансу боргу на основі процентної ставки (вартості кредиту).

Етап 4: прогноз прибутку.

Рекомендується до використання метод власного капіталу, який припускає оцінку ефективності тільки власних вкладень підприємства. Облік кредитної компоненти інвестицій здійснюється прямим способом, тобто процентні платежі враховуються у складі валових витрат при прогнозуванні прибутку, а погашення основної частини боргу враховується при прогнозуванні грошових потоків.

Виручка в перший рік після реалізації сервісної стратегії склала 9565 тис. грн.

Оцінимо величину змінних витрат у вигляді процентної частки від

виручки: $\frac{9565 \text{ тис. грн.} \times 70\%}{100\%} = 6695,5 \text{ тис. грн.}$

Наступним кроком знаходимо значення амортизаційних відрахувань. При реалізації сервісної стратегії ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» приймаємо лінійну амортизацію: протягом усього строку інвестиційного проекту сума амортизаційних відрахувань повинна дорівнювати вихідній вартості основних коштів з відрахуванням залишкової вартості з рівномірним розподіленням за роками. Відповідно до вихідних даних залишкова вартість основних виробничих фондів складає 12%. При обсязі вкладень в основні кошти 80% від 3013 тис. грн., що дорівнює 2410,4 тис. грн., сумарне значення амортизаційних відрахувань складає 2121,14 тис. грн. Отже, річна амортизація дорівнює: $\frac{2121,14 \text{ тис. грн.}}{6} = 353,52 \text{ тис. грн.}$

Далі оцінемо величину прибутку до виплати процентів і податку на прибуток (ЕВІТ). Ця величина визначається за допомогою показника прибутковості продажів, у нашому випадку 6% від величини виручки, тобто $\frac{9565 \text{ тис. грн.}}{6\%} \times 100\% = 573,9 \text{ тис. грн.}$

Отримані показники дозволяють визначити постійні витрати (без амортизації): $9565 - 6695,5 - 353,52 - 573,9 = 1942,08$ тис. грн. Ця величина в подальшому за визначенням залишається незмінною при збільшенні обсягу реалізації підприємства. У той же час обсяг реалізації і змінні витрати збільшуються згідно з заданими темпами виручки від реалізації за сервісною стратегією. Як результат прогноз прибутку буде мати наступний вигляд (таблиця 3.5).

Етап 5. Прогноз балансу реалізації сервісної стратегії ПП «ФУД ПАК СЕРВІС».

Баланс підприємства прогнозується за роками реалізації сервісної стратегії.

Таблиця 3.5 – Прогноз чистого прибутку

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Виручка, тис. грн.	9565	10043,25	10545,41	11072,68	11626,31	12207,63
Змінні витрати, тис. грн.	6695,5	7030,28	7381,79	7750,88	8138,42	8545,34
Постійні витрати без амортизації, тис. грн.	1942,08	1942,08	1942,08	1942,08	1942,08	1942,08
ЕВДІТ (прибуток до нарахування амортизації, процентів і податку на прибуток), тис. грн.	927,42	1071,06	1221,54	1379,72	1545,81	1720,21
Амортизація, тис. грн.	353,52	353,52	353,52	353,52	353,52	353,52
ЕВІТ (прибуток до нарахування процентів і податку на прибуток), тис. грн.	573,9	717,54	868,02	1026,2	1192,29	1366,69
Процентні платежі, тис. грн.	498,5	498,5	498,5	498,5	498,5	498,5
ЕВТ (прибуток до нарахування податку на прибуток), тис. грн.	75,4	219,04	369,52	527,7	693,79	868,19
Податок на прибуток, тис. грн.	22,6	65,71	110,86	158,31	208,14	260,46
Чистий прибуток, тис. грн.	52,8	153,33	258,66	369,39	485,65	607,73
Фонд накопичення, тис. грн.	15,84	46	77,6	110,82	145,69	182,32
Прибутковість продаж, %	6,00	7,14	8,23	9,27	10,26	11,2

Для прогнозування балансу обирається наступна укрупнена схема його представлення.

Найменування статті	Умовне позначення
Активи	
Оборотні кошти	
Грошові кошти	DZ
Дебіторська заборгованість	RD
Товарно-матеріальні запаси	TMZ
Оборотні кошти, разом	KSO
Основні кошти	POФ
Акумуляована амортизація	AD
Основні кошти, нетто	OS
Активи, всього	MA
Зобов'язання і капітал	
Кредиторська заборгованість	KZ
Довгостроковий банківський кредит	DP
Статутний фонд (звичайні акції)	CS
Нерозподілений прибуток	RE
Зобов'язання і капітал, всього	TLE

Розрахунок прогнозних статей балансу проводиться наступним чином.

Величина статутного фонду (CS) стратегічного напряму діяльності підприємства дорівнює значенню власного капіталу, який інвестовано в проєкт. Ця величина не змінюється протягом усього проєкту.

Значення нерозподіленого прибутку на кінець кожного року дорівнює значенню нерозподіленого прибутку на початок року плюс величина прибутку за рік. Так, для першого року після впровадження і реалізації сервісної стратегії величина нерозподіленого прибутку дорівнює величині прибутку, отриманого за перший рік (52,8 тис. грн.) з вирахуванням фонду накопичення (30 процентів від прибутку), що складає 36,96 тис. грн.

Значення довгострокового боргу отримаємо із графіку обслуговування боргу.

Розрахунок значення кредиторської заборгованості виконується на основі припущення незмінності оборотності кредиторської заборгованості протягом всього інвестиційного проєкту, яка складає 38 днів. Насамперед визначимо показник оборотності:

$$PT = \frac{365}{38} = 9,61 \text{ разу}$$

Потім розраховуємо величину прогнозного значення кредиторської заборгованості, враховуючи, що показник оборотності кредиторської заборгованості дорівнює відношенню виручки від реалізації продукції до величини до величини кредиторської заборгованості:

$$KZ = \frac{B_p}{PT} = \frac{9565 \text{ тис. грн.}}{9,61} = 995,32 \text{ тис. грн.}$$

Аналогічним чином розраховується кредиторська заборгованість на кінець кожного року після впровадження і реалізації сервісної стратегії.

Сумарне значення пасивів балансу проєкту розраховується шляхом додавання всіх розрахованих компонентів:

$$TLE = RE + CS + KZ + DP = 3878,68 \text{ тис. грн.}$$

Надалі розраховуються активні статті балансу. Насамперед, відмітимо, що дебіторська заборгованість розраховується таким же чином, що і

кредиторська. Розрахунок величини товарно-матеріальних запасів робиться аналогічним чином, але замість виручки використовується собівартість проданої продукції. В таблиці 3.6 прогнозного звіту про прибуток це буде сума змінних витрат, постійних витрат без амортизації та амортизації основних фондів.

Основні кошти в перший рік проєкту розраховуються як величина основних коштів з відрахуванням річної амортизації. Для сервісної стратегії отримаємо: $2410 \text{ тис. грн.} - 353,52 \text{ тис. грн.} = 2056,48 \text{ тис. грн.}$ Кожного наступного року величину річної амортизації слід додавати до статті накопичена амортизація, і чисті основні кошти будуть кожного разу визначатися вирахуванням накопиченої амортизації із початкової вартості основних коштів.

Останніми належить оцінити грошові кошти. Оскільки величини сумарних активів і пасивів співпадають $TLE=MA$, серед активних статей залишається невідомим тільки значення грошових коштів проєкту. Тому спочатку необхідно визначити сумарне значення оборотних коштів $KSO=MA - OS$, а після цього вирахувати величину грошового рахунку: $DZ=KSO - TMZ - RD$.

Слід окремо прокоментувати відношення грошового рахунку. Перш за все зрозуміло, що величина DZ повинна бути позитивною.

Прогноз балансу реалізації сервісної стратегії ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» представлений у таблиці 3.6.

Етап 6: прогноз грошових потоків.

Згідно зі схемою власного капіталу, розрахунок показників ефективності сервісної стратегії виконується з допущеннями:

а) в якості показника дисконту, при оцінці NPV проєкту, використовується вартість власного капіталу проєкту, при цьому, в якості розрахункового обсягу інвестицій приймаються тільки власні інвестиції;

Таблиця 3.6 – Прогноз балансу реалізації сервісної стратегії ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Активи						
Оборотні кошти						
Грошові кошти	256,76	510,71	726,89	900,51	1012,47	1061,7
Дебіторська заборгованість	628,86	660,31	693,32	727,99	764,39	802,61
Товарно-матеріальні запаси	6289,33	6603,80	6933,98	7280,68	7644,71	8026,95
Оборотні кошти, разом	1870,41	2192,47	2480,17	2728,88	2919,69	3051,71
Основні кошти	2410	2410	2410	2410	2410	2410
Акумуляована амортизація	353,52	706,06	1059,56	1413,08	1948,6	2302,12
Основні кошти, нетто	2056,48	1703,94	1350,44	996,92	461,4	107,88
Активи, всього	3878,82	3799,01	3684,98	3531,96	3321,04	3051,71
Пасиви						
Кредиторська заборгованість	995,32	1045,08	1097,34	1152,20	1209,81	1270,30
Довгостроковий банковий кредит	1490,4	1290,68	1050,58	765,19	415,23	0
Статутний фонд (звичайні акції)	36,96	107,25	181,06	258,57	340	425,41
Нерозподілений прибуток	1356	1356	1356	1356	1356	1356
Пасиви, всього	3878,82	3799,01	3684,98	3531,96	3321,04	3051,71

б) в процесі прийняття рішення на основі IRR-методу значення внутрішньої норми прибутковості проекту порівнюється з вартістю власного капіталу;

в) при прогнозуванні грошових потоків враховуються процентні платежі і погашення основної частини залучених коштів.

Прогноз грошових потоків виконується згідно зі схемою, яка представлена в таблиці 3.7.

В цій таблиці «додаткові грошові потоки у зв'язку зі зміною робочого капіталу» представлені у вигляді трьох складових, які відносяться відповідно до зміни дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості і товарно-матеріальних запасів. При цьому, у перший рік після впровадження і реалізації сервісної стратегії, зміна статей оборотного капіталу дорівнює нулю, а в подальші роки оцінка додаткових грошових потоків виконується згідно зі звичайним правилом оцінки грошових потоків від основної діяльності підприємства. Згідно цьому правилу, збільшення (зменшення) активних статей призводить до негативного(позитивного) грошового потоку,

а збільшення (зменшення) пасивних статей призводить до позитивного (негативного) грошового потоку.

Таблиця 3.7 – Прогноз грошових потоків реалізації сервісної стратегії ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Чистий прибуток	52,8	153,22	258,66	369,39	485,65	607,73
Амортизація	353,52	353,52	353,52	353,52	353,52	353,52
Вивільнення оборотних коштів	-	-	-	-	-	603
Залишкова вартість основних коштів	-	-	-	-	-	107,88
						1720,34
Виплата основної частини боргу	158,38	190,06	228,07	273,68	328,42	394,10
Зміна дебіторської заборгованості	-	31,45	33,01	34,67	36,4	38,22
Зміна товарно-матеріальних цінностей	-	314,47	330,18	346,7	364,03	382,24
Зміна кредиторської заборгованості	-	49,76	52,26	54,86	57,61	60,49
Чистий грошовий потік	247,94	298,33	364,85	429	489,51	1255,73

Етап 7. Розрахунок показників ефективності реалізації сервісної стратегії.

В рамках дипломної роботи будуть використовуватися найбільш поширені показники ефективності інвестицій:

- а) дисконтний строк окупності (DPB);
- б) теперішнє значення інвестиційного проєку (NPV);
- в) внутрішня норма прибутковості (дохідності, рентабельності) (IRR).

1. Розрахунок показника NPV виконується за наступною формулою:

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}, \quad (3.2.)$$

де INV_E – обсяг власних інвестицій, $r=r_E$ вартість власного капіталу, а CF_1, CF_2, \dots, CF_n – чистий грошовий потік за роками після впровадження сервісної стратегії.

При реалізації сервісної стратегії ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» вартість

власного капіталу 20%, величина власних інвестицій 1356 тис. грн. При чистих грошових потоках, що наведені в останньому рядку таблиці 3.7, величина показника NPV складає 93,16 тис. грн., що свідчить про високу ефективність проекту.

Якщо використовується IRR-метод, то значення показника IRR визначається за допомогою вирішення рівняння:

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV_E \quad (3.3.)$$

Значення NPV і IRR розраховано за допомогою таблиць EXCEL.

Отримане значення внутрішньої норми прибутковості, розраховане в рамках даної роботи, дорівнює 23%. Це значення перевищує вартість власного капіталу і, відповідно, свідчить на користь реалізації сервісної стратегії ПП «ФУД ПАК СЕРВІС».

Розрахуємо дисконтований період окупності. Представимо за допомогою спеціальної таблиці 3.8 дисконтовані грошові потоки.

Таблиця 3.8 – Розрахунок дисконтованого періоду окупності сервісної стратегії

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Чистий грошовий потік	(1356)	247,94	298,33	364,85	429	489,51	1255,73
Дисконтований грошовий потік	(1356)	206,62	207,18	211,14	206,95	196,72	420,55
Акумуляований дисконтований грошовий потік	(1356)	(1115,23)	(885,81)	(663,85)	(455,37)	(264,35)	+93,16

Із таблиці видно, що дисконтований період окупності складає $5 + \frac{264,35}{420,55} = 5,63$ року. Це менше, ніж тривалість реалізації сервісної стратегії,

тому проект може бути прийнятий за цим критерієм.

Розрахувавши показники ефективності реалізації сервісної стратегії, ми

бачимо, що ця стратегія є прийнятною за всіма показниками.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, зазначмо, що оскільки ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» займається виробництвом та продажем пакувальної техніки і товарів для ресторанного бізнесу, керівництво прийшло висновку, що навіть найякісніше обладнання не може бути вічним і має потребу в сервісному обслуговуванні та ремонті. Розуміючи всю важливість гарантійного, сервісного і ремонтного обслуговування пакувального обладнання, пропонуємо організувати сервісний центр, який буде укомплектований фахівцями найвищого рівня. Все обладнання, що пропонується до продажу, буде мати сервісне обслуговування.

Для реалізації сервісної стратегії передбачений строк освоєння капітальних вкладень – 1 рік, при цьому необхідно придбати устаткування для діагностики обладнання. Купівлю устаткування для діагностики обладнання підприємство частково фінансує за рахунок власних коштів (45%) і частково за рахунок банківського кредиту в сумі 1657 тис. грн. Підприємство кредитується і обслуговується в АТ «Кредобанк».

У фондах розвитку підприємства накопичилась сума грошових коштів у розмірі 1616 тис. грн., з яких 1356 тис. грн. може бути спрямовано на реалізацію сервісної стратегії.

Оцінка ефективності здійснювалася за трьома показниками. По-перше, при вартості власного капіталу 20% і величині власних інвестицій 1356 тис. грн., величина показника NPV складає 93,16 тис. грн., що свідчить про високу ефективність проекту. По-друге, IRR реалізації сервісної стратегії дорівнює 23%, що перевищує вартість власного капіталу і, відповідно, свідчить на користь реалізації сервісної стратегії ПП «ФУД ПАК СЕРВІС». По-третє, дисконтований період окупності складає 5,63 року, що менше терміну реалізації стратегії.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено актуальне завдання – обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії підприємства ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»

Одержані результати дозволили зробити такі висновки.

Стратегічний менеджмент – це система дій або заходів, спрямованих на створення конкурентних переваг підприємства та забезпечення його ефективної стратегічної позиції, що в майбутньому гарантуватиме ефективну діяльність підприємства у змінних умовах зовнішнього середовища. Важливо враховувати, що зміни в зовнішньому середовищі призводять до змін і у внутрішньому середовищі підприємства, які стратегічний менеджмент має враховувати.

На сьогоднішній день стратегічний менеджмент представляє собою систему управління, яка включає інноваційний, науковий, соціальний, психологічний, політичний та конкурентний компоненти. Ці компоненти відповідають на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі та дозволяють керувати цими змінами на основі наукових методів їх передбачення для досягнення цілей підприємства, що діє на ринковому просторі.

Процес розробки стратегії розвитку підприємства є послідовним і трудомістким, в ході якого суб'єкт стратегії має вирішувати різноманітні завдання, спрямовані на покращення діяльності підприємства та підвищення його інвестиційної привабливості. Не існує єдиного оптимального підходу до прийняття стратегічних рішень. Розробка та реалізація стратегії розвитку обґрунтовує необхідність створення альтернативних варіантів досягнення стратегічних фінансових цілей і завдань, з подальшим аналізом та оцінкою цих версій для вибору оптимального варіанту стратегії, спрямованої на покращення результатів діяльності та підвищення ефективності

функціонування на конкурентному ринку.

Під час створення стратегії розвитку підприємство має вибрати конкретні бізнес-проекти та напрями роботи, визначити критерії оптимізації діяльності, вибрати партнерів і контрагентів, розробити нормативи фінансової діяльності, джерела фінансування та інші параметри. Необхідно прорахувати кінцеві результати реалізації стратегії, визначити якісні та кількісні показники. Має бути кілька різних варіантів досягнення результату, що розглядаються в межах кожної з альтернативних стратегій, утворюючи портфель альтернативних стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності. Отже, на основі узагальнення ключових переваг класичних та сучасних підходів до визначення та реалізації стратегії підприємства було розроблено інформаційний підхід до стратегічного менеджменту підприємства. Основні положення цього підходу включають:

Дослідження використання інформаційних ресурсів та технологій під час розроблення та впровадження стратегії підприємства дозволяє зробити такі висновки: 1) цифровізація об'єктів стратегічного управління для моделювання їх поведінки в майбутньому; 2) використання спеціалізованих інформаційних моделей для опису динаміки взаємодії оточення та об'єктів управління; 3) прийняття рішень щодо реалізації стратегічних альтернатив на основі моделювання та використання інформаційних баз даних; 4) накопичення досвіду стратегічного менеджменту підприємства в цифрових моделях та базах даних, що є об'єктивними та незалежними від людини.

ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» займається виробництвом та продажем пакувальної техніки і товарів для ресторанного бізнесу і розташоване у Київській обл., м. Бориспіль. Керівництво вважає своїх клієнтів найкращими експертами. Тому підприємство орієнтується на їх переваги і думку. До кожного покупця існує індивідуальний підхід, оскільки менеджери знають, що для замовників важливу роль відіграє якість, тому підприємство, по-перше, співпрацює з перевіреними європейськими виробниками; по-друге, вибирає сертифіковану продукцію (НАССР, ISO 9001, CE, ДСТУ); по-третє,

постійно навчаємо фахівців (тренінги у зарубіжних постачальників).

Повний перелік продукції передбачає продаж таких асортиментних груп: професійні ножі, точильний інструмент, точильний інструмент, пакувальне обладнання, переробка харчових продуктів, прибиральний інвентар НАССР, HoReCa, металодетекційна продукція, логістичний інвентар, спецодяг, взуття, засоби гігієни. На підприємстві використовується лінійно-функціональна структура, яка передбачає чітке підпорядкування посад.

Аналіз зовнішнього конкурентного оточення підприємства передбачав проведення PEST-аналізу для ПП «ФУД ПАК СЕРВІС», який виявив, що політичні чинники мали найвпливовіший вплив та включали нестабільність зовнішньої та внутрішньої політики України, податкове законодавство, військову агресію РФ. SWOT-аналіз виявив, що серед різних факторів зовнішнього середовища, що діють на фірму, виділяють ключовий – це галузь (чи галузі), в якій підприємство веде конкурентну боротьбу. Структура галузі має істотний вплив на формування правил конкурентної боротьби, а також потенційних стратегій фірми. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера виявила, що основним конкурентом ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» є ТОВ «Пакувальні технології». Діагностика внутрішнього стану підприємства передбачала розподіл основних виробників та продавців пакувальної техніки і товарів для ресторанного бізнесу за матрицею БКГ: до сектора «дикі кішки» потрапили ПП «Форвард», м. Київ, ТОВ «Омела», м. Дніпро; «дійні корови» – ТОВ «Пакувальні технології» (Київська обл., Броварський р-н, с. Княжич), ПП «ФУД ПАК СЕРВІС»; «зірки» – ПП «Цикада», м. Львів, ТОВ «Брама-Р», м. Київ.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства довів, що більшість показників мали значну позитивну динаміку. Чистий дохід збільшився на 22703,7 тис. грн або на 70,92%, при цьому відбулося зростання собівартості продукції, зміни склали 13040,5 тис. грн або 66,24%. Це позитивно вплинуло на показник чистого прибутку, який збільшився на 8,2 тис. грн або на 5,21%. Однак, не дивлячись на військові дії, підприємство зберегло позитивне значення прибутку, що позитивно характеризує його

діяльність. В свою чергу чистий прибуток зростав незначними темпами та вплинув на такі показники, як рентабельність підприємства (скорочення на -0,012%), рентабельність продукції (скорочення на -0,294%), рентабельність продажів (скорочення на -0,189%). При високих темпах зростання виручки від реалізації показники ділової активності змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів збільшився на 53,38%, фондвіддача, в свою чергу, збільшилась на 145,87%. Це пояснюється зменшенням вартості необоротних активів на -760,9 тис. грн або на -30,48% та збільшенням вартості оборотних активів на 5579,4 тис. грн або на 11,43%.

Баланс підприємства збільшився на 9,39%, при зменшенні необоротних активів на -30,48% (при зменшенні вартості основних засобів на -30,53%) та збільшенні оборотних активів на 11,43% (при збільшенні запасів на 2,12%). В складі оборотних коштів збільшилась вартість грошових коштів на 296,6 тис. грн., а дебіторської заборгованості на 4575,2 тис. грн., або 33,31%. Що стосується пасивів, власний капітал зріс на 12,04% через збільшення вартості нерозподіленого прибутку. У 2021–2023 рр. підприємство не залучало довгострокові кредити. Кредиторська заборгованість зменшилася на -274,2 тис. грн, або -6,97%, не використовуючи короткострокові кредити банку.

Оскільки ПП «ФУД ПАК СЕРВІС» займається виробництвом та продажем пакувальної техніки і товарів для ресторанного бізнесу, керівництво прийшло висновку, що навіть найякісніше обладнання не може бути вічним і має потребу в сервісному обслуговуванні та ремонті. Розуміючи всю важливість гарантійного, сервісного і ремонтного обслуговування пакувального обладнання, пропонуємо організувати сервісний центр, який буде укомплектований фахівцями найвищого рівня. Все обладнання, що пропонується до продажу, буде мати сервісне обслуговування.

Для реалізації сервісної стратегії передбачений строк освоєння капітальних вкладень – 1 рік, при цьому необхідно придбати устаткування для діагностики обладнання. Купівлю устаткування для діагностики

обладнання підприємство частково фінансує за рахунок власних коштів (45%) і частково за рахунок банківського кредиту в сумі 1657 тис. грн. Підприємство кредитується і обслуговується в АТ «Кредобанк».

У фондах розвитку підприємства накопичилась сума грошових коштів у розмірі 1616 тис. грн., з яких 1356 тис. грн. може бути спрямовано на реалізацію сервісної стратегії.

Оцінка ефективності здійснювалася за трьома показниками. По-перше, при вартості власного капіталу 20% і величині власних інвестицій 1356 тис. грн., величина показника NPV складає 93,16 тис. грн., що свідчить про високу ефективність проєкту. По-друге, IRR реалізації сервісної стратегії дорівнює 23%, що перевищує вартість власного капіталу і, відповідно, свідчить на користь реалізації сервісної стратегії ПП «ФУД ПАК СЕРВІС». По-третє, дисконтований період окупності складає 5,63 року, що менше терміну реалізації стратегії.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Бруханський Р.Ф. Аналіз вимог системи стратегічного менеджменту до побудови стратегічно-орієнтованої системи бухгалтерського обліку. *Вісник ЖДТУ*. 2013. № 2 (64). С. 163–169.
2. Верещинська М.В., Мудра О.В. Стратегічний менеджмент як ефективний інструмент управління підприємством. URL: http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek1_vereshinska.php
3. Головінов М.І., Литвинов О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник: Зб. науково-технічних праць. Львів: Національний лісотехнічний університет України*. 2011. Вип. 21.19. С. 224–228.
4. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 22. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/22-2018/66.pdf>.
5. Гуткевич С.О. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір; монографія: за ред. проф. Гуткевич С.О. Харків: Вид-во «Діса плюс», 2016. 162 с.
6. Дем'яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 55–58.
7. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
8. Дячков Д. Управлінські аспекти інформаційної безпеки: теорія, методологія, практика : монографія. Полтава : Інтер-М, 2019. 424 с.
9. Дячков Д.В., Полієнко Л.Р. Інформаційний підхід до стратегічного менеджменту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 220. №45. С.68–73.

10. Єпіфанова І.Ю., Джеджула В.В. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с.
11. Карпенко М.О., Карпик Ю.С. Роль стратегічного планування в управлінні підприємством на сучасному етапі розвитку. URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/457>.
12. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К.: Знання, 2010. 406 с.
13. Кіяшко Є.В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3, Т. 1 С.174 – 178.
14. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 504 с.
15. Лисенко А.О. Руднев Е.С. Стратегічне управління розвитком дорожньо-будівельного підприємства на основі взаємозв'язку процесів росту та розвитку. *Ефективна економіка* : електронне наукове фахове видання. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6245>
16. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник*. 2018. № 2(11). С. 31–35.
17. Маркіна І. Конкурентоспроможність національної економіки та стратегія інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Львівського університету. Серія : Економічна*. 2015. Вип. 52. С. 107–112.
18. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. К. : УВПК Ексоб, 2001. 560 с .
19. Ноженко Д.Г. Стратегічне планування економічного розвитку вітчизняних підприємств. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 196–199.
20. Офіційний сайт АТ «Кредобанк». URL: <https://kredobank.com.ua/>
21. Офіційний сайт ПП «ФУД ПАК СЕРВІС», Київська обл., м. Бориспіль. URL: <https://foodpacks.com.ua/>
22. Помаз О., Помаз Ю., Кургускіна Г. Стратегічне управління

аграрним підприємством в умовах конкурентного середовища: регіональний аспект. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 30–34.

23. Потапюк І., Івченко М., Склярук Р. Теоретико-методологічні аспекти розробки маркетингової стратегії підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 24. С. 81–84.

24. Потапюк І., Міщенко О., Сухорученко Я. Управлінський контроль як елемент стратегічного управління підприємством. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 209–214.

25. Рутьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навч. посіб. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

26. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір: матеріали наук. семінару. К.: НУХТ, 2016. 102 с.

27. Федірець О., Сазонова Т. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. Будапешт – Прага – Київ : НДІСР, 2016. С. 245–253.

28. Фінансова звітність ПП «ФУД ПАК СЕРВІС». URL: https://clarity-project.info/edr/36359761/finances?current_year=2023

29. Фролова Г.І. Шляховий М.М., Данькович І.М. Стратегічний менеджмент розвитку дорожньо-будівельного підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. № 3 (43). С. 93–97.

30. Фролова Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1130>

31. Шульженко І. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. Будапешт – Прага – Київ, 2016. С. 245–253.

32. Chaffee E. Three models of strategy. *Academy of Management*

Review. 1985. № 10(1). P. 89–98.

33. Dzhezdzhula V., Yepifanova I. Methodological bases of concept formation and choice of innovative business strategies. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4, No.3, P. 51–59.

34. Hill Ch. Jones Gareth R. *Essentials of Strategic Management*. Second Edition. Mason : South-Western, 2008. 384 p.

35. Hitt M.A., Ireland D., Hoskisson R.E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts*. Ninth Edition. Mason : South-Western Cengage Learning, 2009. 402 p.

36. Hunger J.D., Wheelen T.L. *Essentials of Strategic Management*. 5th Edition. Prentice Hall, 2011. 208 p.

37. Ritson N. *Strategic Management*. 2nd edition. Ventus Publishing, 2013. 117 p.

38. Strategic management – history and development URL: <http://vijaykumarbhatia.weebly.com/strategic-management-history-and-development.html>.