

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

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

“ ____ ” _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент**

за темою:

Управління розвитком підприємства сфери послуг

Виконавець

студентка факультету економіки і
управління підприємництвом

Нгуєн Тхі Ха Ні

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Балабаш Ольга Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність стратегічного управління. Формування стратегії розвитку підприємства	5
1.2. Фактори розвитку підприємства. Їх класифікація	10
1.3. Процес формування стратегії розвитку підприємства	14
РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ	30
2.1. Дослідження тенденцій розвитку сфери послуг України	30
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Октопус ЛЛП»	38
2.3. Обґрунтування заходів з управління розвитком ТОВ «Октопус ЛЛП»	44
2.4. Оцінювання ефективності заходів з управління розвитком ТОВ «Октопус ЛЛП»	56
ВИСНОВОК	64
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	66

ВСТУП

Актуальність. Сфера послуг відіграє важливу роль у сталому розвитку економіки країни, сприяючи створенню робочих місць, внутрішньому споживанню, розвитку людського капіталу, привабливості для інвестицій. Сфера послуг постійно змінюється під впливом технологічних інновацій, змін у споживацьких уподобаннях та конкуренції. З огляду на це управління розвитком підприємства у цьому секторі потребує постійного оновлення стратегій та підходів. Сучасні споживачі ставлять все вищі вимоги до якості, швидкості та персоналізації послуг. Підприємства повинні постійно адаптуватися до цих змін, щоб залишатися привабливими для клієнтів. З огляду на це, управління розвитком підприємств сфери послуг набуває особливої актуальності.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних основ управління розвитком підприємства та застосування отриманих знань при розробці заходів з управління розвитком підприємства громадського харчування.

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання**:

1. Дослідити теоретичні основи управління розвитком підприємства
2. Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Октопус ЛЛП»
3. Розробити заходи з управління розвитком ТОВ «Октопус ЛЛП»;
4. Провести оцінювання ефективності запропонованих заходів

Об'єкт дослідження роботи – ТОВ «Октопус ЛЛП».

Предметом дослідження є процес управління розвитком підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: фінансового аналізу - для оцінки фінансового стану підприємства, статистичного аналізу –

для дослідження тенденції розвитку галузі, SWOT-аналіз – для визначення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, побудови вектору розвитку; Матриця бізнес-можливостей – для аналізу забезпеченості ресурсами альтернативних проєктів з розвитку; метод аналізу завантаженості – для прогнозування доходу від реалізації; метод аналізу чистих грошових потоків – для обґрунтування проєкту з розвитку.

У роботі, з метою управління розвитком підприємства, запропоновано заходи що полягають у впровадженні технології, направленої на покращення якості страв та швидкості обслуговування у закладі.

Інформаційну базу дослідження склали звітність ТОВ «Октопус ЛП», законодавчі і нормативні акти України. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися монографії, наукові статті, дані органів державної статистики. При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в тому, що розроблена методика оцінювання може бути використана для аналізу економічної доцільності інвестиційного проєкту підприємства сфери послуг.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1.Сутність стратегічного управління. Формування стратегії розвитку підприємства

У загальному розумінні, управління це «здатність спрямовувати діяльність, роботу; хід, перебіг процесів; впливати на розвиток, стан» [26, с.11].

На сьогодні у науковій літературі наведено велику кількість визначень поняття «управління», воно охоплює безліч явищ, відношень та процесів. Що свідчить про відсутність ясності змісту даного поняття.

У роботі [25] управління визначено як «елемент, функція організованих систем різної природи, що забезпечують підтримку режиму діяльності, реалізацію цілей діяльності». Твердження, на нашу думку, є суперечливим, оскільки управління не може буди функцією та елементом одночасно. Це різні за змістом бачення суті даного поняття.

Поряд з цим, ряд авторів розглядає його як систему і виділяє певні ознаки, що властиві управлінню: зв'язок складових елементів; наявність підсистем; підсилююча здатність системи, її динамічний характер; наявність зворотного зв'язку; передача та перетворення інформації [26].

З позиції розгляду управління як діяльності, змістом якої є регулювання інших типів діяльності людей, виходить М. С. Солодка. Зміст регулювання полягає у забезпеченні функціонування системи у межах встановлених орієнтирів, організація та координування дій [27].

Термін «стратегічне управління» був введений в ужиток на стику 60–70-х рр. Розроблення ідей стратегічного управління здійснено в роботах таких авторів, як Frankenhofs and Granger (1971), Ansoff (1972), Schendel and Hatten (1972), Irwin (1974) та ін. Провідною ідеєю, яка відображає сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, є ідея необхідності переносу центра уваги вищого керівництва на зовнішнє середовище, щоб

відповідним чином і своєчасно реагувати на зміни, які у ньому відбуваються [27, с. 20].

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і виражається у певних характерних рисах її застосування [26]:

1. Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, у яких функціонує підприємство. Це дає змогу створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

Пляскіна А. І. зазначає, що стратегія являє собою процес визначення довгострокових цілей та завдань підприємства, вжиття заходів та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [22, с. 116].

На думку, Швеця Ю. О., стратегія є важливим інструментом для довгострокового управління діяльністю компанії на ринку [35, с. 32].

У економічному плані стратегія являє собою довгостроковий план дій, розроблений організацією чи фірмою задля досягнення певних цілей. Вона визначає основні напрями розвитку, вибирає шляхи та способи прийняття рішень, а також керує відомими та потенційними ресурсами. Стратегія включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення конкурентних переваг та позицій, вибір цільових сегментів ринку, управління ризиками та встановлення критеріїв успіху та оцінки ефективності [22, с. 116].

Існують різні типи стратегій, такі як:

- Корпоративна стратегія, яка визначає, в якому бізнесі та на якому ринку компанія пропонує свої послуги та продукти.
- Бізнес-стратегія, що визначає, як компанія випереджає конкурентів на вибраному ринку.
- Операційна стратегія, яка надає інформацію про обсяг ресурсів компанії та досягнення цілей бізнес- та корпоративних стратегій [31, с. 62].

М. Портер стверджує, що компанія має визначити свою позицію на ринку і вибудувати стратегію, виходячи з цього. Позиція – це вибір із кількох загальних стратегій.

Стратегія проникнення ринку передбачає збільшення ринкової частки на старих ринках у вигляді існуючої продукції.

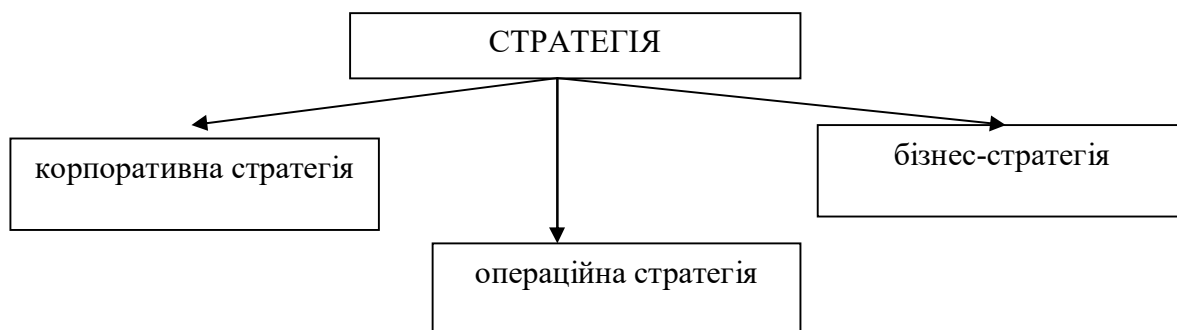


Рис. 1.1. Типи стратегій підприємства

Джерело: [31, с. 62].

Отже, розробляються заходи, створені задля посилення існуючих ключових компетенцій чи створення нових. Ці заходи сприяють поліпшенню якості обслуговування та/або продуктів, що, своєю чергою, призведе до підвищення репутації компанії (гудвілл), виділяючи її серед конкурентів.

При цьому можна акцентувати увагу на зниженні витрат (нижче за рівень конкурентів) та збільшенні продуктивності.

Чугрій Г. А. зазначає, що стратегія освоєння ринку передбачає вихід нові ринки чи сегменти старих ринків з існуючою продукцією. Вхідження на нові ринки пов'язане з посиленням існуючих та створенням нових компетенцій. Для проникнення нові сегменти існуючих ринків необхідно

передусім розробити нові компетенції, обслуговуючі специфічні запити покупців зазначених сегментів [31, с. 62].

Стратегія розробки товару пов'язана з створенням нової продукції на існуючих ринках. Ключова мета даної стратегії полягає у залученні нових покупців, збереженні старої клієнтури та збільшенні ринкової частки. Розробка нової продукції може здійснюватись як на основі наявних компетенцій, так і вимагати створення нових. Конкурентною перевагою стратегії розробки продукту є те, що організація вже має досвід роботи з покупцями на ринку.

Однією з найпоширеніших і найефективніших стратегій є стратегія диверсифікації, яка передбачає розвиток компанії через випуск нової продукції нових ринків.

Диверсифікація передбачає відкриття нового напрямку діяльності компанії, не пов'язаного з існуючими напрямками.

Стратегії інтегрованого зростання. Ця стратегія передбачає розширення компанії шляхом додавання нових структурних підрозділів. Компанія може використовувати цю стратегію на етапі зростання життєвого циклу.

Мотивуючі фактори в теорії мотивації, запропонованої Хакманом і Олдхемом, вказують на те, що посиленню мотивації та стимулювання праці можуть сприяти лише ті умови, які дозволяють людям задовольняти потреби вищого рівня – потреби у відповідальності та змістовності роботи [33, с. 54].

Отже, стратегія розвитку спрямована на створення нових товарів для продажу на вже освоєних ринках. Це включає додавання додаткових характеристик, розширення асортименту, розробку нових товарних груп, покращення якості та оптимізацію асортименту продукції. Кожен елемент може бути в одному з існуючих або нових можливих станів.

Основна мета формування стратегії полягає у створенні унікальної позиції підприємства на ринку, що сприяє його довгостроковому успіху.

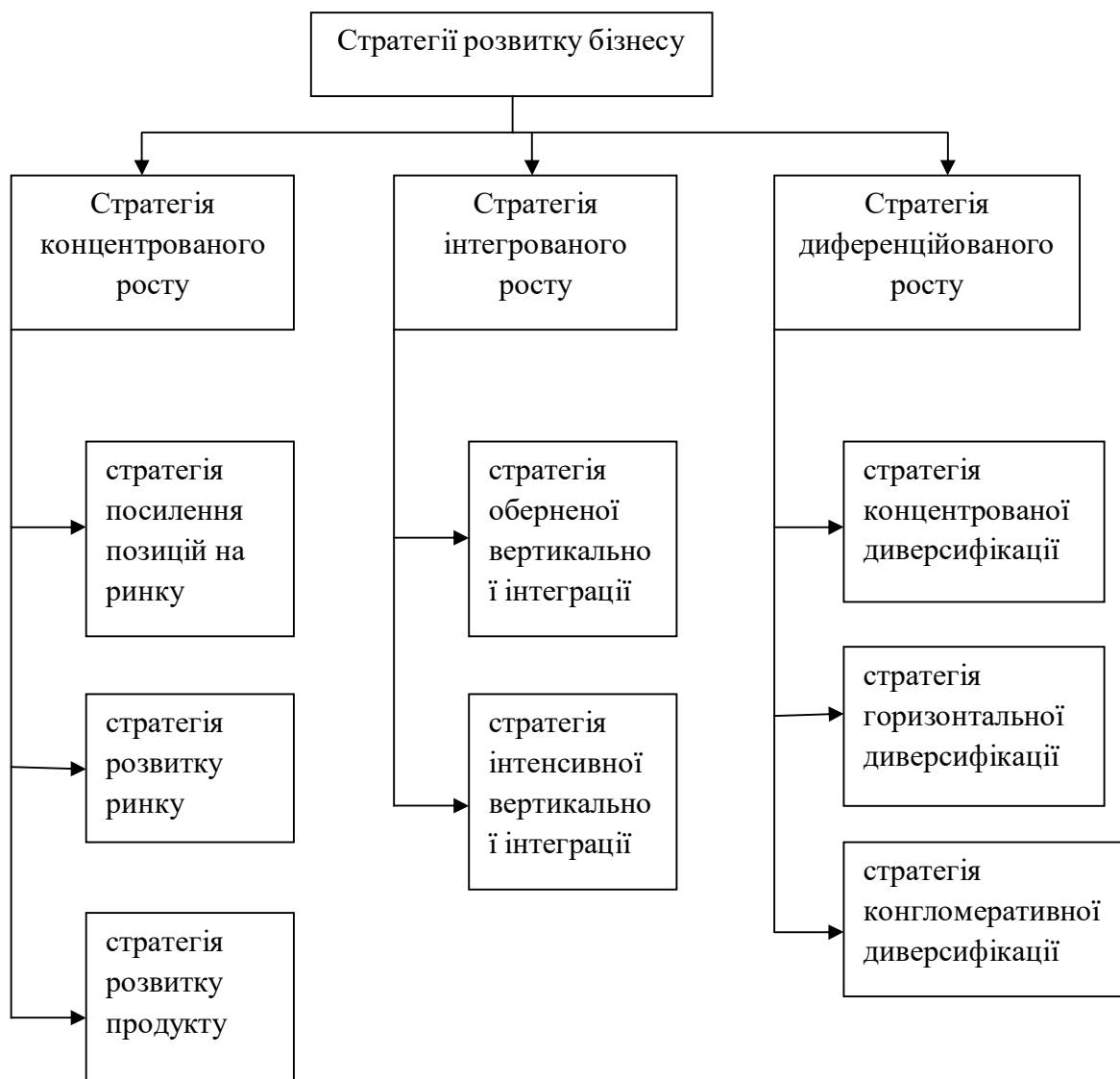


Рис. 1.2. Класифікація стратегій розвитку

Джерело: [31, с. 62].

Стратегія розвитку підприємства має бути спрямована на досягнення наступних завдань:

- Ø Зміцнення конкурентних позицій над ринком;
- Ø Розширення асортименту продукції чи послуг;
- Ø Підвищення ефективності виробництва та покращення якості продукції;
- Ø Впровадження інноваційних технологій та методів роботи;
- Ø Розвиток ринків збуту;

Ø Поліпшення фінансових показників та рентабельності підприємства;

Ø Збільшення виручки та чистого прибутку/забезпечення максимальних рівнів прибутковості [7, с. 95].

Для формування стратегії розвитку підприємства використовуються різні стратегічні інструменти, такі як SWOT-аналіз, аналіз конкурентного середовища, аналіз ринку та споживчого попиту, аналіз ресурсів та здібностей підприємства, а також розробка бізнес-планів.

Визначення та вибір найкращої стратегії розвитку підприємства є ключовим для успішної роботи та досягнення поставлених цілей. Це забезпечує правильне використання ресурсів підприємства, адаптацію до ринкових умов, що змінюються, і досягнення конкурентної переваги.

Сутність формування стратегії розвитку полягає в аналізі поточного становища підприємства, визначенні його місії та цінностей, а також розробці стратегічних пріоритетів та планів дій, які включають місію, цінності, плани та рішення, необхідні для досягнення конкурентної переваги та сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

1.2. Фактори розвитку підприємства. Їх класифікація

Фактори, що впливають на стратегічний розвиток підприємства, можуть бути різними - фізичними, соціальними, економічними, політичними і т. д. Вони зазвичай розглядаються в контексті аналізу та дослідження, щоб зрозуміти та пояснити їх вплив на підприємство. Розбір цих факторів дозволяє оцінити можливості, ризики та конкурентні переваги підприємства, а також визначити оптимальні цілі та напрямки для розвитку.

Формування стратегії розвитку підприємства залежить багатьох чинників, як зовнішніх, і внутрішніх.

до зовнішніх факторів належать наступні

Ринкова кон'юнктура: стан ринку, конкуренція, попит та пропозиція товарів та послуг, зміна споживчих переваг та тенденцій ринку.

Політичні та правові фактори: законодавство, регулювання, оподаткування, політична стабільність та економічні показники країни чи регіону, в якому діє підприємство.

Соціокультурні чинники: демографія, громадська думка, цінності та переконання споживачів, соціальні тенденції та моди.

Технологічні фактори: наявність та розвиток технологій, їх доступність та вартість, інновації, автоматизація процесів.

Економічні фактори: Поточна економічна ситуація, ступінь конкуренції в галузі, рівень інфляції та відсоткові ставки можуть впливати на рішення про ціноутворення, фінансування та інвестиції.

Внутрішні фактори.

Ресурси: наявність фінансових, людських, матеріальних та інформаційних ресурсів, їх доступність та ефективне використання.

Компетенції та навички: наявність та розвиток унікальних навичок, знань та досвіду у співробітників підприємства.

Культура та цінності: цінності, місія та бачення підприємства, корпоративна культура, управлінські принципи та підходи.

Конкурентні переваги та позиціонування: унікальність продукції або послуги, особливості та переваги в порівнянні з конкурентами, позиціонування на ринку.

Цілі та цінності підприємства: чітке визначення цілей та цінностей підприємства допомагає вибрати стратегію, що відповідає його місії та підсумковому результату.

Здібності до інновацій: здатність підприємства до розробки нових продуктів і послуг, впровадження нових технологій і процесів.

Всі ці аспекти можуть змінюватись в залежності від галузі та регіону. Однак розуміння впливу зовнішнього середовища та його облік при розробці стратегії розвитку підприємства допомагає його керівникам приймати

обґрунтовані рішення та успішно конкурувати на ринку. Внутрішнє середовище також істотно впливає на формування стратегії розвитку, оскільки надає інформацію про ресурси, здібності, культуру і структуру організації, а також про її фінансовий стан. Знання цих факторів допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та обмеження для його розвитку.

Аналіз показує, що врахування всіх цих факторів має важливе значення для розробки ефективної стратегії розвитку підприємства, здатної успішно адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Крім цього, є кілька інших аспектів, важливих для формування стратегії розвитку підприємства:

- конкретні особливості галузі;
- аналіз ринку та споживчих переваг.

Галузеві особливості включають умови конкуренції, законодавство, сезонність та інші фактори, характерні для певної сфери діяльності підприємства. Аналіз ринку та споживчих переваг допомагає визначити нові можливості та виклики для підприємства.

Враховуючи всі ці фактори, підприємство може розробити стратегічний план розвитку, який враховує поточну ситуацію та прогнозує майбутні зміни, щоб досягти своїх цілей та залишатися конкурентоспроможним на ринку. Формування стратегії розвитку підприємства - складний процес, що залежить від безлічі факторів, включаючи зовнішнє та внутрішнє середовище, конкурентне середовище та споживчі переваги. Врахування всіх цих факторів дозволяє приймати обґрунтовані рішення, мінімізувати ризики та досягати сталого розвитку.

Для успішного розвитку підприємства необхідно враховувати багато чинників. Ефективний розвиток можливий лише за комплексного підходу, який враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори, а також конкурентне оточення та споживче середовище.

На основі викладеного можна відзначити, що формування стратегії розвитку підприємства відіграє ключову роль у досягненні успіху та сталого розвитку бізнесу. Воно дозволяє визначити цілі та пріоритети компанії, виявити ресурси та можливості для зростання, а також розробити план дій для їх досягнення. Важливим є також аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, який необхідний для розуміння поточного стану та потенціалу компанії, визначення стратегічних рішень та напрямів розвитку, щоб забезпечити її конкурентоспроможність та успішність.

Крім того, необхідно враховувати важливість регулярного поновлення стратегії розвитку підприємства. У світі, що швидко змінюється, важливо постійно адаптувати стратегію до нових вимог ринку і змінних умов. Таким чином, регулярне оновлення стратегії дозволяє підприємству бути гнучким та успішним у довгостроковій перспективі.

1.3. Процес формування стратегії розвитку підприємства

Розробка стратегії розвитку підприємства є важливим та складним процесом, який дозволяє визначити цілі та пріоритети компанії, а також розробити плани дій для досягнення довгострокового успіху. Ця стратегія є основою прийняття рішень для керівництва на всіх рівнях управління, від вищого керівництва до операційного персоналу. Вона також відіграє ключову роль у залученні інвесторів та партнерів, а також у зміцненні конкурентної переваги компанії на ринку. Процес розробки стратегії має бути ретельно продуманий і ґрунтуватися на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також на розумінні ринкових тенденцій та потреб клієнтів. Таким чином, формування стратегії розвитку підприємства є вирішальним фактором для забезпечення успішного розвитку організації.

Шандова Н. В. доводить, що формування стратегії розвитку підприємства є процесом визначення цілей і шляхів їх досягнення, а також

вибір найбільш ефективних механізмів та інструментів для цього. Цей процес полягає у створенні плану дій, який дозволяє підприємству успішно розвиватись у довгостроковій перспективі. Формування стратегії ґрунтується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також обліку ресурсів та можливостей організації. Воно включає вироблення чіткого бачення майбутнього компанії, заснованого на всебічному розгляді внутрішніх та зовнішніх факторів, потенційних загроз, а також виявлення сильних та слабких сторін [34].

Стратегія сталого розвитку підприємства набуває важливого значення в контексті розвитку бізнесу, оскільки високий рівень стійкості підприємства знижує ймовірність виникнення непередбачених проблем. Ключовим аспектом забезпечення сталості підприємства є розробка алгоритму на формування стратегії сталого розвитку.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених розробці та реалізації алгоритмів розвитку підприємств, питанням стійкості не приділяється достатньої уваги. Мета цієї статті полягає у розробці алгоритму формування стратегії сталого розвитку промислового підприємства в умовах збільшення невизначеності зовнішнього середовища.

Василенко В. А. обґрунтовує, що стратегія сталого розвитку підприємства визначається як комплекс заходів в економічній, соціальній, політичній та інших сферах, спрямованих на адаптацію сучасного промислового підприємства до змінних умов та забезпечення точного прогнозування та обґрунтованого планування своєї діяльності на основі внутрішніх можливостей розвитку [2, с. 126].

Стратегія сталого розвитку підприємства набуває важливого значення в контексті розвитку бізнесу, оскільки високий рівень стійкості підприємства знижує ймовірність виникнення непередбачених проблем. Ключовим аспектом забезпечення сталості підприємства є розробка алгоритму на формування стратегії сталого розвитку.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених розробці та реалізації алгоритмів розвитку підприємств, питанням стійкості не приділяється достатньої уваги. Мета цієї статті полягає у розробці алгоритму формування стратегії сталого розвитку промислового підприємства в умовах збільшення невизначеності зовнішнього середовища.

Стратегія сталого розвитку підприємства визначається як комплекс заходів в економічній, соціальній, політичній та інших сферах, спрямованих на адаптацію сучасного промислового підприємства до змінних умов та забезпечення точного прогнозування та обґрунтованого планування своєї діяльності на основі внутрішніх можливостей розвитку.

Етапи розробки стратегії включають аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей і розробку підходів для їх досягнення. Формування стратегії починається із визначення місії підприємства. Крім того, стратегічний аналіз включає діагностику внутрішніх та зовнішніх факторів, включаючи фактори соціального середовища та середовища діяльності, для виявлення можливостей та загроз.

Економічний потенціал підприємства, як визначає В. В. Ковальов, включає здатність організації досягати цілей, використовуючи доступні матеріальні, трудові та фінансові ресурси. Він наголошує на важливості ефективності використання цього потенціалу.

Стратегія розвитку підприємства тісно пов'язана з іншими стратегіями організації та залежить від багатьох зовнішніх факторів. Кінцевий успіх стратегії промислового підприємства визначається як її змістом, а й взаємозв'язком коїться з іншими стратегіями організації та її здатністю адаптуватися до змін довкілля.

У практиці розробки комплексної стратегії потрібно створення окремих стратегій, дотримуючись певної послідовності. Пропонується розпочати формування комплексної стратегії підприємства з розробки стратегії реструктуризації.

Після встановлення базової стратегії сталого розвитку та функціональних стратегій необхідно приступити до їх реалізації. Важливо розглядати стратегічні плани як попередній документ, який підлягає коригуванню, а чи не як остаточний.

У цьому дослідженні використовується проектно-портфельний підхід до розробки стратегії сталого розвитку підприємства. Під портфельним підходом розуміється інструмент, який дозволяє керівництву підприємства визначити пріоритетні напрями для інвестування коштів та скорочення інвестицій у менш ефективні проекти. У разі коли прибуток від менш ефективних проектів використовується для інвестування у види виробництва, що знаходяться в стадії зростання, можна говорити про застосування проектно-портфельного підходу.

У разі розробки стратегії сталого розвитку підприємства процес набуває наступної форми: стратегічний аналіз діяльності підприємства проводиться за допомогою портфельного аналізу проекту.

Алгоритм формування стратегії сталого розвитку промислового підприємства передбачає три основні фактори на вході: місію, зовнішню та внутрішнє середовище.

На першому етапі на практиці підприємству приділено недостатньо уваги формуванню місії. Місія підприємства – це загальні принципи, що визначають його роль у суспільстві та взаємовідносинах з іншими суб'єктами. Цінність місії полягає у її інформативності, яка відображає основні аспекти діяльності підприємства. Важливо, щоб місія включала різноманітні аспекти, такі як цінності, продукція, ринки, технології та стратегічні принципи, і була готовою до змін залежно від умов функціонування.

Проте процес формування нової місії повинен бути під керівництвом вищого керівництва та враховувати інтереси сторін.

Підприємство не може впливати на зовнішнє середовище. Таким чином, стратегію сталого розвитку можна формувати лише через внутрішнє

середовище, але при цьому в процесі беруть участь і функціонують місія та зовнішнє середовище, що змінюються. Цей алгоритм дозволяє за допомогою однієї петлі зворотного зв'язку опрацьовувати всі три фактори.

Потрібно провести детальний аналіз та оцінку внутрішніх факторів підприємства за допомогою SWOT-аналізу. Переваги та недоліки підприємства слід розглядати у контексті можливостей та загроз довкілля.

Етап 2. Мета підприємства є важливою категорією стратегічного управління. Цілі підприємства відображають завдання, що ставлять перед співробітниками. Вони мають відповідати принципам SMART: бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Attainable), доречними (Relevant) та визначеними у часі (Time-Bound).

Етап 3. При портфельному аналізі оцінюється привабливість ринків та конкурентоспроможність підприємства на цих ринках. Методи портфельного аналізу допомагають розуміти бізнес, створюючи чітку картину витрат та прибутків у диверсифікованій компанії. Вони також допомагають у визначенні розумної стратегії диверсифікації діяльності фірми та полегшують комунікацію в ній.

Етап 4. Проаналізувавши зовнішні небезпеки та нові можливості, привівши у відповідність до них внутрішню структуру, керівництво організації може розпочати вибір стратегії.

Стратегічні альтернативи - це різноманітні приватні стратегії, які дозволяють досягти стратегічних цілей організації в межах обраної базової стратегії та обмежень використання наявних ресурсів. Кожна стратегічна альтернатива відкриває різні можливості і характеризується відмінними витратами та результатами.

Типи стратегічних альтернатив:

1. Обмежене зростання: ця стратегія є найпоширенішою і характеризується встановленням цілей на рівні досягненого раніше, з корекцією. Вона використовується в стабільних галузях промисловості, коли організація задовольняється своїм поточним станом.

2. Зростання: ця стратегія передбачає постійне підвищення рівня цілей над показниками попереднього періоду і застосовується в динамічно розвиваються галузях.

3. Скорочення: ця стратегія рідко використовується і називається також стратегією останнього заходу. Вона передбачає зниження рівня цілей нижче досягнутого раніше, що може включати ліквідацію, відсікання зайвого або скорочення та переорієнтацію.

4. Поєднання: ця стратегія охоплює будь-яку комбінацію трьох згаданих стратегій і використовується, як правило, великими фірмами, які діють у кількох галузях.

Проектно-портфельний підхід є пріоритетним для підприємства, оскільки дозволяє виділити найефективніші види виробництва та спрямувати обмежені ресурси на сталий розвиток.

РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

2.1. Дослідження тенденцій розвитку сфери послуг України

Сучасний розвиток глобальної економіки характеризується активним ростом сфери послуг. Це обумовлено тим, що для багатьох країн послуги стають головним об'єктом товарно-грошових відносин. Цей розвиток супроводжується збільшенням доходів і рівня зайнятості у цій галузі, а також зростанням обсягів експорту та імпорту послуг, що призводить до загострення конкуренції.

Оцінюючи сучасний стан розвитку сфери послуг в Україні, важливо відзначити, що незважаючи на соціально-економічну нестабільність у країні, рівень розвитку залишається досить високим і динамічно позитивним. До 2022 р. відбувалося зростанням реалізації послуг практично у всіх сферах економічної діяльності, що призвело до збільшення загальних обсягів реалізованих послуг в країні.

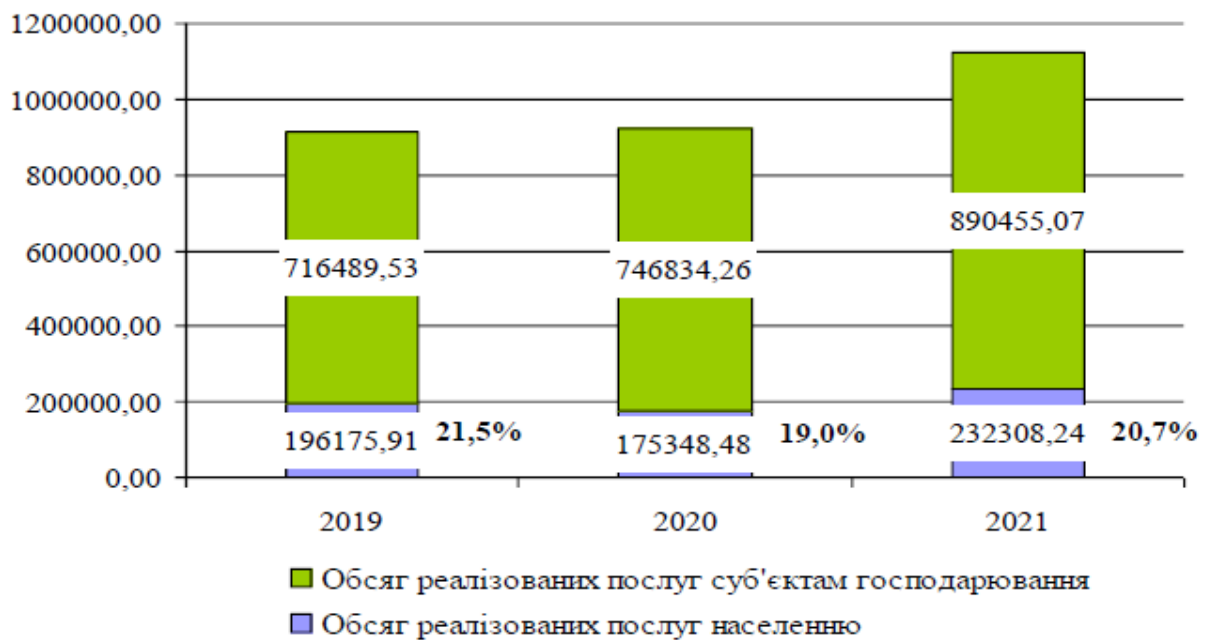


Рис. 2.1. Обсяг реалізованих послуг в розрізі груп споживачів, млн. грн.

Наприклад, за даними Державної служби статистики України, у 2021 році загальний обсяг реалізованих послуг підприємствами сфери послуг перевищив цей показник 2020 року на 200580,63 млн грн (21,75%), досягнувши 1122763,3 млн грн.

При дослідженні структури послуг, важливо провести розділення на послуги для населення та послуги загалом. Розглянемо структуру послуг загалом (рис.).

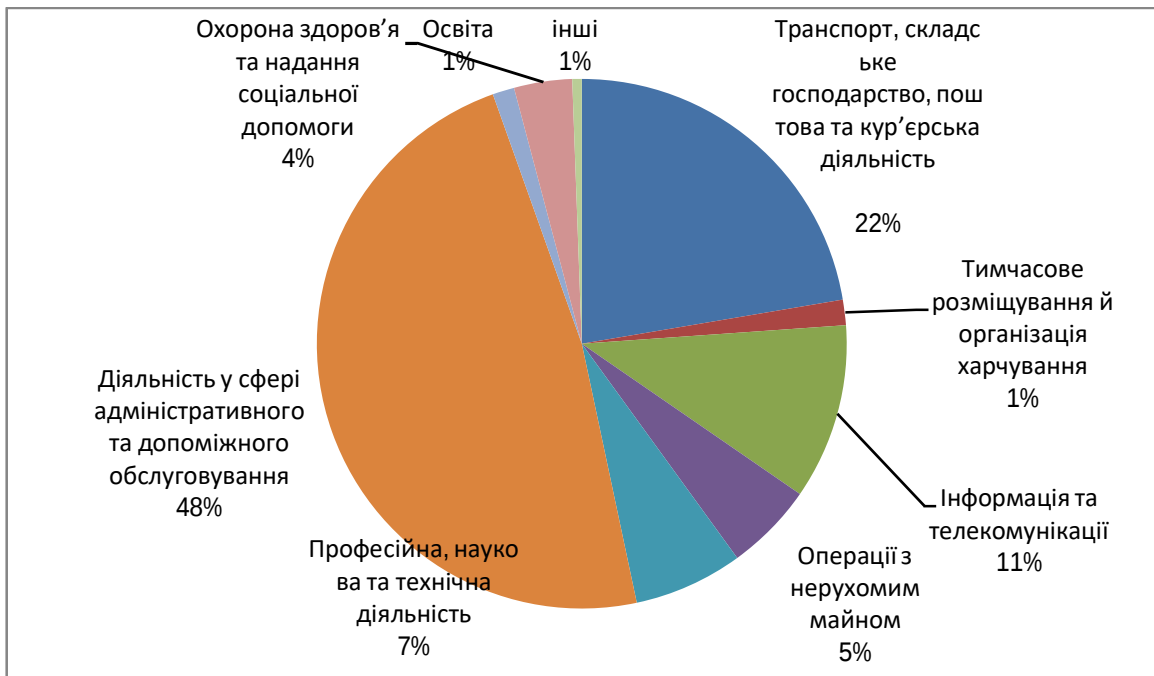


Рис. 2.2. Структура обсягу реалізованих послуг загалом, %

З результату аналізу даних рисунку, можемо відзначити, що основну частку послуг складає діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (48 %) а також транспорт та складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність (22%). Тимчасове розміщення та організація харчування складають – 2 % загального обсягу.

З результату аналізу даних рисунку, можемо відзначити, що основну частку послуг складає інформація та комунікація (27 %) а також охорона здоров'я (23%). Тимчасове розміщення та організація харчування складають – 8 % загального обсягу.

З початком повномасштабної війни сфера послуг зазнала значних втрат та руйнувань.

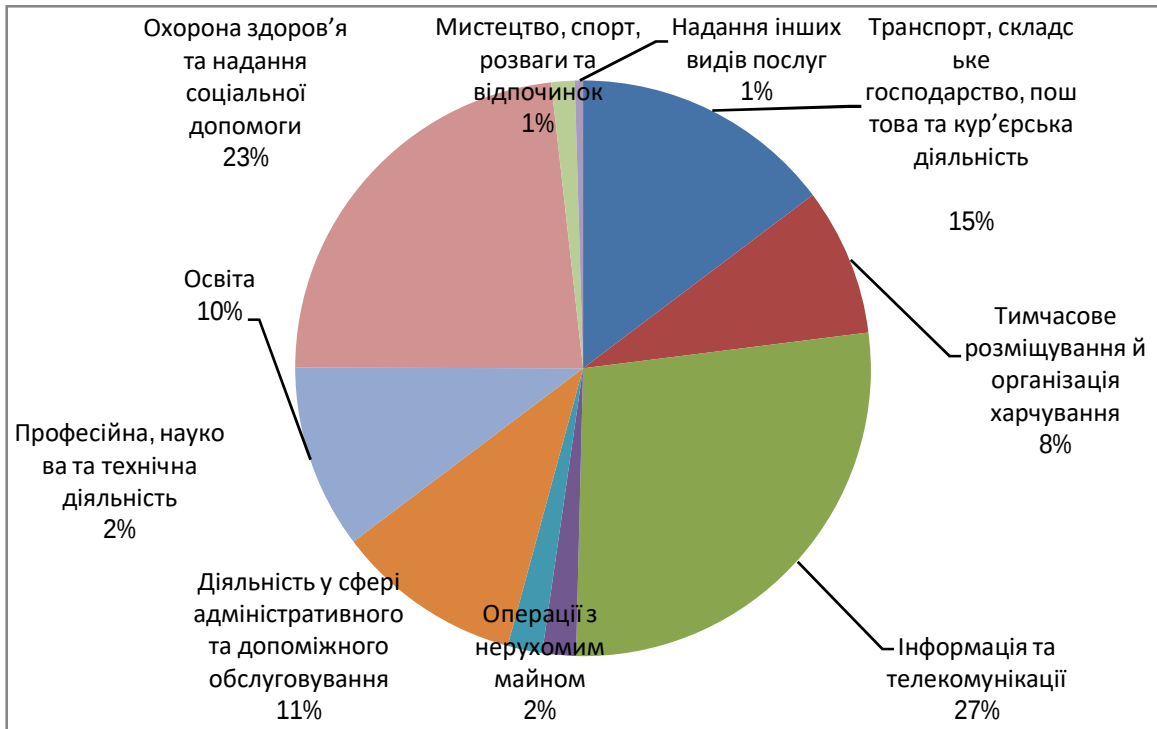


Рис. 2.3. Структура реалізованих послуг населенню, %

Не зважаючи на це, у 2023 р. спостерігалось часткове відновлення сфери послуг.

Індикатор ділової впевненості у сфері послуг наведено на рис.

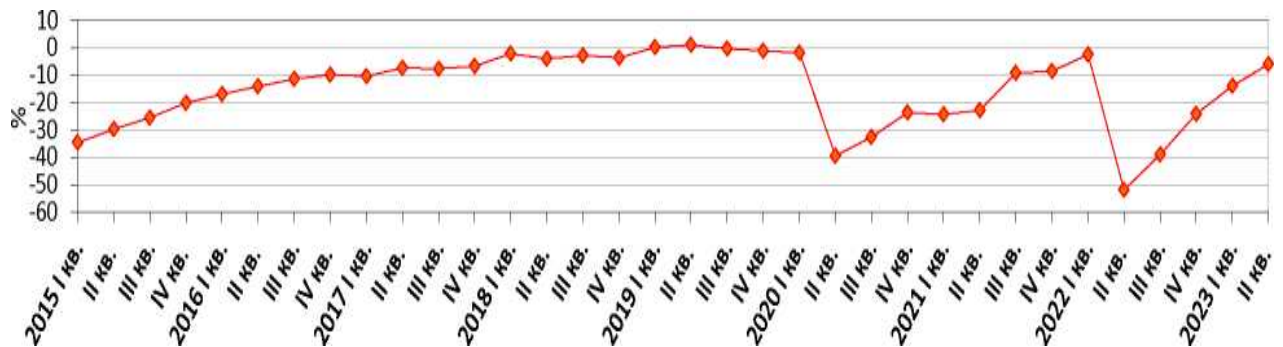


Рис. 2.4. Індикатор ділової впевненості у сфері послуг

Цей індикатор формується на основі опитувань керівників компаній та підприємців і охоплює декілька ключових аспектів їхньої діяльності, таких як: оцінка поточної ситуації, очікування на майбутнє, інвестиційні плани, зайнятість.

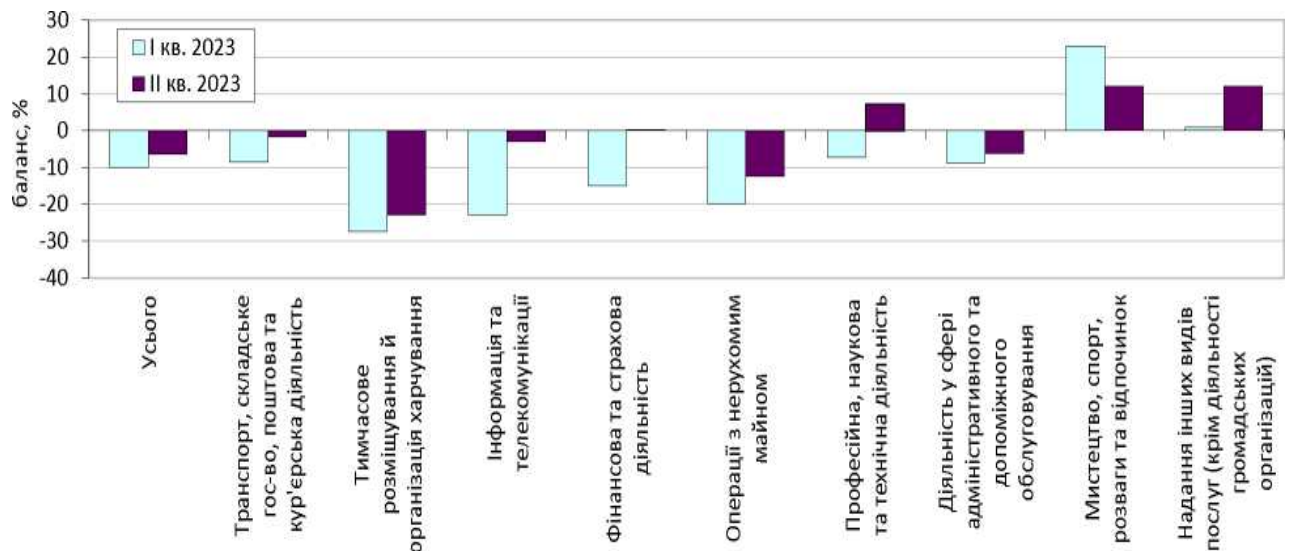


Рис. 2.5. Зміни попиту на послуги (обсягу реалізації послуг) підприємств сфери послуг у I-II кварталі 2023 р.

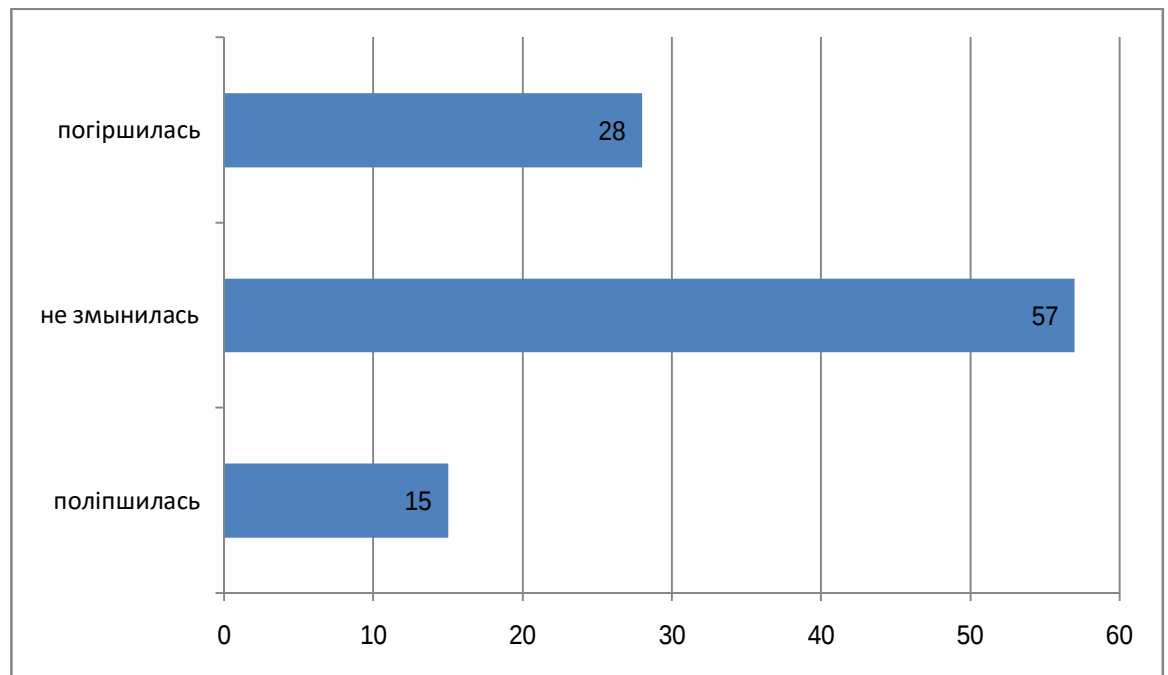


Рис. 2.6. Як змінилась бізнес-ситуація у сфері послуг у 2023р

На основі даних діаграми на рис., можна зробити висновок, що у 2023 році бізнес-ситуація у сфері послуг продемонструвала значні виклики, про що свідчать опитування. Згідно з отриманими даними, 28% респондентів вважають, що ситуація погіршилася, тоді як лише 15% відзначають її поліпшення. Це вказує на переважно негативний тренд у розвитку галузі.

Такий розподіл думок може свідчити про те, що більшість підприємств у сфері послуг зіштовхнулися з труднощами, які могли включати економічну

нестабільність, підвищення операційних витрат, зменшення споживчого попиту або інші негативні фактори. Водночас, існування 15% респондентів, які відзначили поліпшення, може вказувати на те, що деякі компанії змогли адаптуватися до нових умов, знайти нові можливості або отримати вигоду від певних ринкових змін.

Загалом, ці показники відображають складну та неоднорідну ситуацію у сфері послуг, де переважна частина компаній стикається з викликами, хоча є й такі, що знаходять способи для покращення своєї діяльності.

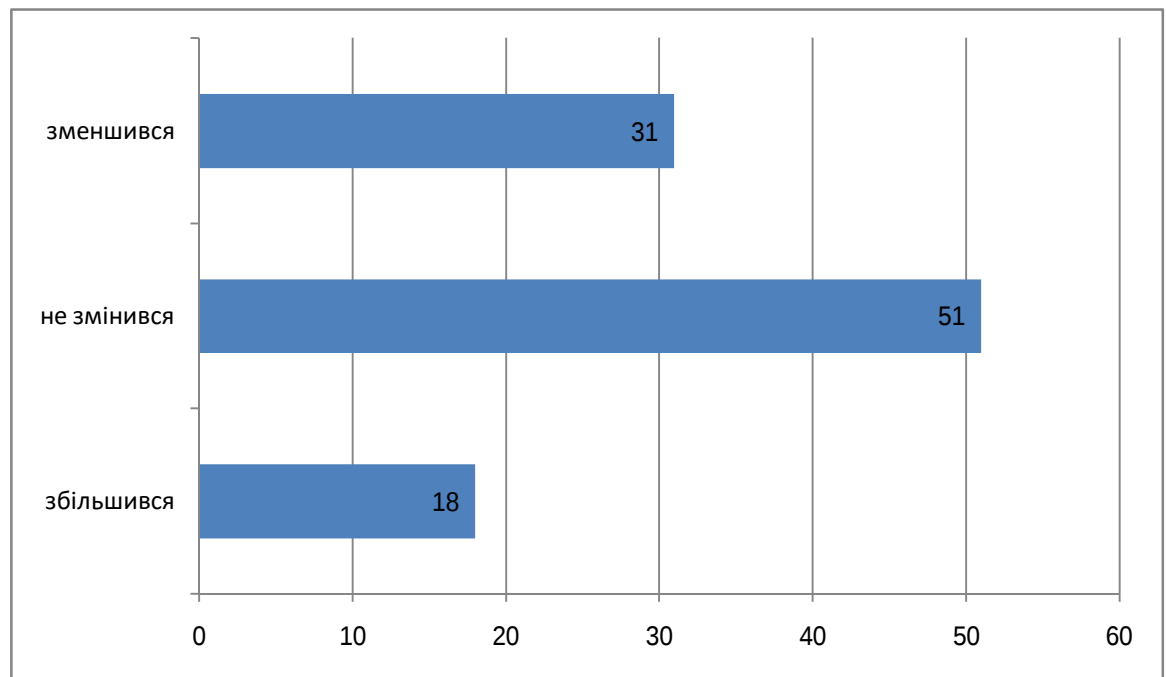


Рис. 2.7. Як змінився попит на послуги (обсяг реалізації послуг) у 2023р.

У 2023 році попит на послуги у сфері послуг зазнав певних змін. Згідно з опитуваннями, 31% респондентів вважають, що попит знизився, тоді як 18% відзначають його зростання.

Це свідчить про загальне зниження попиту, оскільки частка тих, хто помітив зниження, значно перевищує частку тих, хто спостерігає зростання. Такий розподіл відповідей вказує на те, що більшість компаній у цій галузі відчули зменшення споживчого інтересу та скорочення обсягів замовлень.

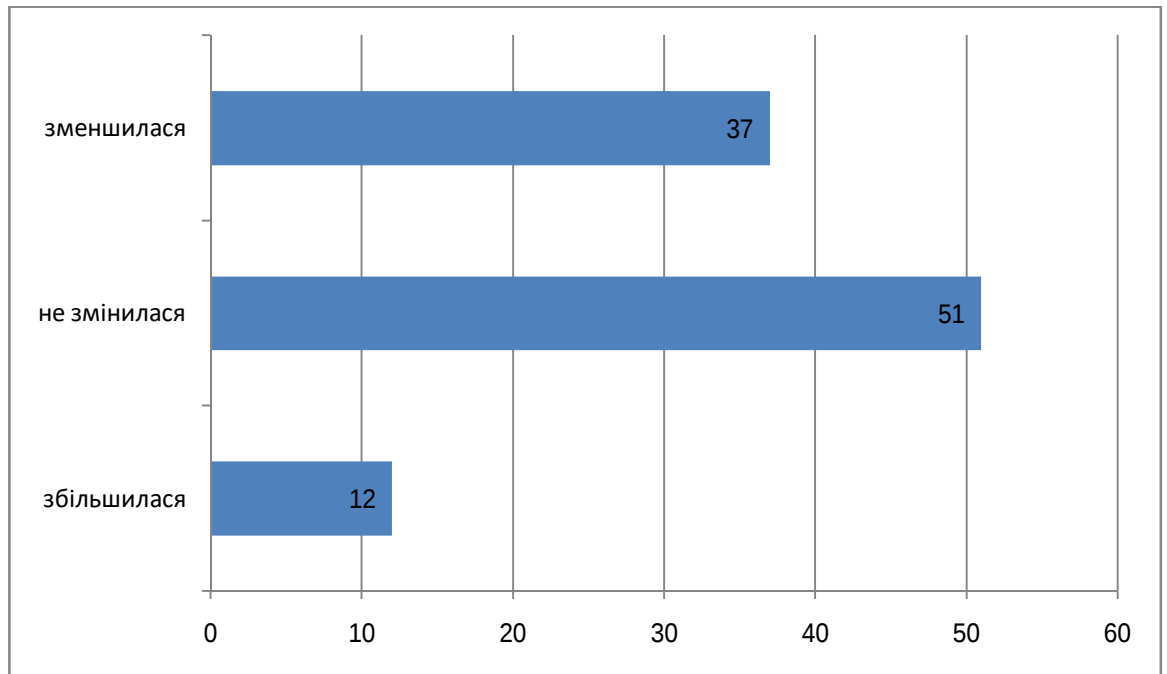


Рис. 2.8. Як змінилась кількість працівників у сфері послуг у 2023р

У 2023 році кількість працівників у сфері послуг зазнала переважно негативних змін. Згідно з даними опитувань, 37% респондентів відзначили зниження чисельності персоналу, тоді як лише 12% вказали на зростання.

Таким чином, за результатами дослідження можемо виділити наступні тенденції розвитку сфери послуг.

Сфера послуг стає все більш значущою частиною економіки України. Це пов'язано з поступовим переходом від індустріального до постіндустріального суспільства, де послуги відіграють ключову роль у створенні доданої вартості та зайнятості населення.

Впровадження нових технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект, інтернет речей та блокчейн значно сприяють підвищенню ефективності, покращенню якості обслуговування та створенню нових видів послуг.

Розвиток електронної комерції змінює традиційні бізнес-моделі та створює нові можливості для підприємств у сфері послуг. Це включає розвиток онлайн-торгівлі, дистанційного навчання та інших цифрових послуг.

Відновлення та розвиток туризму є важливою тенденцією, яка стимулює розвиток суміжних галузей, таких як готельний бізнес, ресторани, розважальні послуги та транспорт.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП»

Організацію ТОВ "ОКТОПУС ЛЛП", було зареєстровано 24.03.2016. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 150,00 тис. грн. Керівником підприємства ТОВ "ОКТОПУС ЛЛП" є Станєв Олексій Федорович.

Організаційно-правова форма фірми ТОВ "ОКТОПУС ЛЛП" - товариство з обмеженою відповідальністю.

Місія ресторану "Октопус ЛЛП" полягає у створенні неповторного досвіду харчування, який переповнений смаком, якістю та гостинністю.

Колектив закладу прагне перевершувати очікування клієнтів, надаючи їм високий рівень обслуговування, неперевершений смак та неповторний стиль. Відкритість до інновацій, постійне вдосконалення та велика увага до деталей дозволяють забезпечувати стандарти якості та задоволення клієнтів.

Ресторан "Октопус ЛЛП" має декілька залів, які відповідають різним потребам гостей.

Основний зал. Це головний зал ресторану, де гості можуть насолоджуватися вишуканими стравами та атмосферою. Він ідеально підходить для романтичних вечерь або обідів у великій компанії.

Приватні кімнати. Для особливих заходів та приватних обідів кімнати, можуть вмістити невелику групу друзів або колег.

У теплу погоду гості можуть насолоджуватися стравами на відкритій літній терасі, де панує затишна атмосфера та прекрасний вид на навколишню міську панораму.

Щодо графіку роботи, ресторан "Октопус ЛЛП" працює з понеділка по неділю з 11:00 ранку до 23:00 вечора.

Ресторан "Октопус ЛЛП" пропонує широкий спектр послуг.

Конкурентними перевагами закладу є:

Вишукана кухня. Шеф-кухарі вміло поєднують смаки та інгредієнти, пропонуючи вишукані страви різноманітних кухонь світу. В меню ресторану є варіанти для будь-якого смаку та дієт, включаючи страви для вегетаріанців.

Достойний сервіс. Команда професіоналів забезпечує вишуканим сервісом, що відповідає стандартам гостинності.

Ресторан пропонує стильний та затишний інтер'єр, створений для комфортного відпочинку та насолоди обідом або вечерею. Ми прагнемо створити неповторний досвід для кожного гостя, незалежно від мети їхнього візиту.

ТОВ "ОКТОПУС ЛЛП" пропонує послуги організації банкетів та кейтерингу для різноманітних заходів та святкувань.

Ці послуги роблять наш ресторан ідеальним місцем для відпочинку, насолоди стравами та влаштування різних заходів.

Дослідимо структуру послуг, що надає підприємство. Для цього побудуємо структурну діаграму. Використаємо дані за 2021 р.

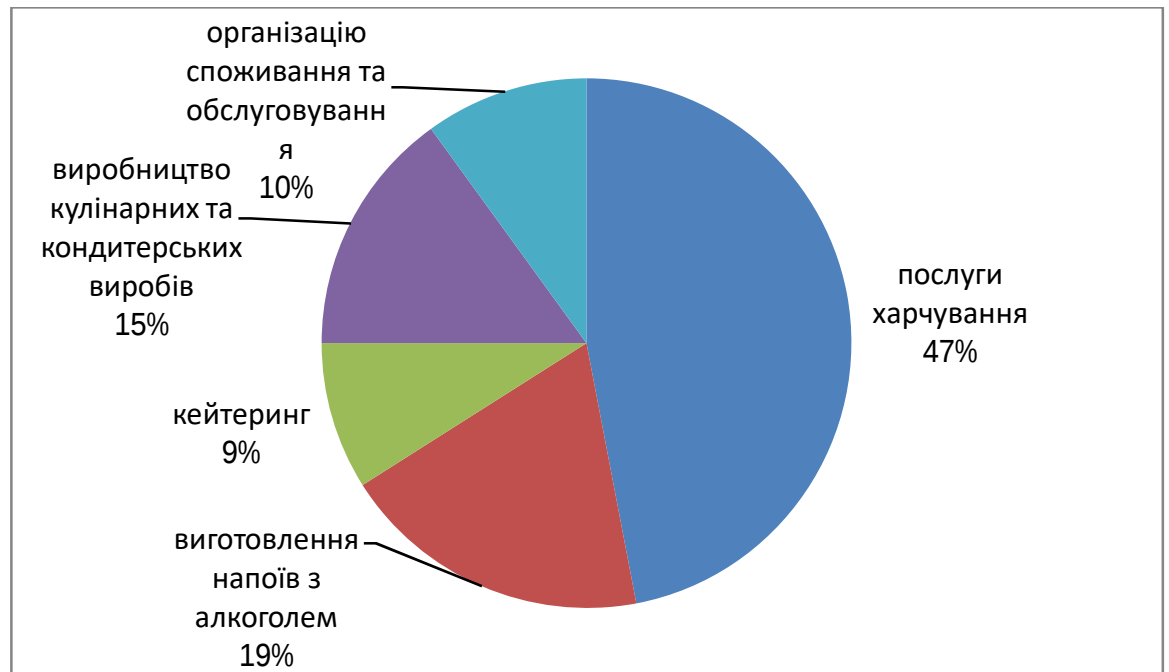


Рис. 2.9. Структура послуг ТОВ "ОКТОПУС ЛЛП" у 2023 р., %

Ми проведемо аналіз фінансового стану підприємства, використовуючи

показники ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності.

Проведемо оцінку ліквідності підприємства. Ліквідність - це здатність підприємства розраховуватися зі своїми поточними зобов'язаннями перед закордонними контрагентами шляхом перетворення активів на гроші. Ліквідність підприємства свідчить про наявність грошових коштів для термінового виконання фінансових зобов'язань даного періоду.

Основні показники короткострокової ліквідності:

- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт термінової ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності;

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) розраховується як відношення оборотних активів (ОА) до поточних зобов'язань (ПЗ). Бажано, щоб цей коефіцієнт був більшим за одиницю. Таким чином визначають, чи вистачить у підприємства всіх оборотних активів для повної ліквідації своїх боргових зобов'язань.

Розрахуємо коефіцієнт поточної ліквідності за формулою:

$$К_{пл} = ОА / ПЗ \quad (2.1)$$

Розрахуємо коефіцієнт поточної ліквідності для ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП» за 2023 р.

Коефіцієнт термінової ліквідності (Ктл) розраховується як відношення оборотних активів (ОА) за вирахуванням запасів (З) до суми поточних зобов'язань (ПЗ). Бажано, щоб цей показник дорівнював одиниці. Однак на практиці він часто становить 0,8–0,9. При цьому за умови низьколіквідних активів може погіршитися фінансовий стан підприємства, а надто висока ліквідність буде свідчити про недолік у використанні поточних активів.

$$К_{тл} = (ОА - З) / ПЗ \quad (2.2)$$

коефіцієнт термінової ліквідності для ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП» за 2023 р.:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) – це відношення суми

грошових коштів (ГК) та їх еквівалентів до величини поточних зобов'язань (ПЗ). Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності показує скільки грошових одиниць обігових коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових, тобто невідкладних зобов'язань. Зазвичай вважається, що показник абсолютної ліквідності повинен бути вищим за 0,25.

$$\text{Кал} = \text{ГП/ПЗ} \quad (2.3)$$

Розрахуємо коефіцієнт абсолютної ліквідності для ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП» за 2023 р.:

Розраховані дані наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники короткострокової ліквідності

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022/21	Відхилення 2023/2021
		2021	2022	2023		
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	0,86	0,61	0,76	-0,25	0,15
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,7-1	0,45	0,32	0,34	-0,13	0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,3	0,12	0,10	0,07	-0,02	-0,03

За результатами аналізу можемо стверджувати, що показники ліквідності підприємства мають значення менші нормативних, що свідчить про неспроможність підприємства покрити свої витрати вчасно. Так, у 2022 р. відбулося зниження за усіма показниками: коефіцієнт поточної ліквідності знизився на 0,25 та становив 0,61; коефіцієнт термінової ліквідності знизився на 0,13 та становив 0,31, а коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,10, що менше попереднього періоду на 0,02.

Важлива роль при аналізі належить показникам фінансової стійкості. Фінансова стійкість характеризується співвідношенням власних і позикових коштів. Стійкий фінансовий стан досягається при достатності власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості - розраховується як відношення позикового і власного капіталу. Розраховують коефіцієнт за формулою (2.6) :

$$K_{\text{фс}} = \frac{\text{ДЗ} + \text{ПЗ}}{\text{ВК}} \quad (2.6)$$

де, ДЗ - довгострокові зобов'язання; ПЗ - поточні зобов'язання; ВК - власний капітал.

Розрахуємо коефіцієнт фінансової стійкості для ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП» за 2023 р.

Коефіцієнт власного капіталу - це відношення власного капіталу до загальної величини активів. Коефіцієнт показує частку активів, яку забезпечує власний капітал. Розраховують - за формулою (2.7) :

$$K_{\text{вк}} = \frac{\text{ВК}}{\text{ВБ}} \quad (2.7)$$

де, ВК - власний капітал; ВБ - валюта балансу;

Розрахуємо коефіцієнт власного капіталу для ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП» за 2023 р.

Результати розрахунку за 2020-2023 рр. представлені у табл. 2.2

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2021
		2021	2022	2023		
Коефіцієнт власного капіталу	$\geq 0,5$	1,49	1,72	2,74	0,23	1,25
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\leq 1,0$	2,05	1,39	0,58	-0,66	-1,48
Коефіцієнт покриття фінансових витрат	> 1	0,95	0,65	0,70	0,3	0,05

За результатами аналізу показників фінансової стійкості можемо зробити висновок, що показник фінансової стійкості у 2023 р. становив 0,58, що є у межах нормативу. Це свідчить про те, що підприємство здатне

ефективніше управляти своїми фінансовими ресурсами та підтримувати стабільність у довгостроковій перспективі.

Наступним етапом аналізу фінансового стану підприємства є аналіз рентабельності його діяльності, дані якого наведені в табл. 2.4.

Рентабельність є відносним показником прибутковості виробництва. Рентабельність сукупного капіталу вказує на ефективність діяльності всього підприємства і розраховується як відношення операційного прибутку (ОП) до валюти балансу (ВБ). Цей показник показує, скільки прибутку приносить кожна інвестована (вкладена) гривня в активи.

$$P_{СК} = (ОП / ВБ) * 100 \quad (2.4)$$

Розрахуємо Рентабельність сукупного капіталу для ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП» за 2023 р.

Рентабельність власного капіталу. Цей показник розраховується як відношення чистого прибутку підприємства (ЧП) до вартості власного капіталу (ВК). Рентабельність власного капіталу показує, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал, тобто характеризує ефективність вкладення коштів у дане підприємство.

$$P_{ВК} = ЧП / ВК * 100 \quad (2.5)$$

Розрахуємо рентабельність власного капіталу ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП» за 2023 р.

Таблиця 2.3

Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП» за 2017-2023 роки, %

Показники	Нормативне значення	Роки		
		2021	2022	2023
Рентабельність сукупного капіталу	>0	4,85	1,15	2,82
Рентабельність власного капіталу	>0	6,4	0,12	2,88

Аналіз даних табл. 2.3. дає змогу стверджувати, що за період 2022-2023 рр. рентабель сукупного капіталу зростає. Рентабельність власного капіталу

також, росте, що свідчить про збільшення ефективності використання власних коштів.

В цілому можна визначити, що ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП» має проблеми з ліквідністю, проте показники фінансової стійкості та рентабельності показують позитивну тенденцію зміни, що свідчить про покращення ефективності використання власних ресурсів.

2.3. Обґрунтування заходів з управління розвитком ТОВ «Октопус ЛЛП»

Для обґрунтування заходів з управління підприємства, необхідно врахувати сильні сторони й можливості для вибору оптимальних заходів. З огляду на це, доцільним буде провести SWOT- аналіз. Для цього, визначимо фактори внутрішнього середовища, що будуть розподілені на сильні та слабкі сторони.

Серед сильних сторін ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП» нами виділено наступні.

Вигідне розташування є однією з ключових сильних сторін ресторану ТОВ «Октопус ЛЛП». Це забезпечує високу прохідність, легкий доступ для клієнтів, привабливість для туристів та працівників офісів. Завдяки цій перевазі ресторан може залучати більше клієнтів, підвищувати свою прибутковість.

Значний досвід роботи на ринку забезпечує ресторану довіру клієнтів, сформовану за роки надання сервісу. Довготривала присутність на ринку дозволяє ресторану глибоко розуміти потреби споживачів та адаптуватися до змін у вподобаннях клієнтів. Міцні зв'язки з постачальниками гарантують стабільність якості продуктів і своєчасність поставок.

Сильна сторона ресторану така як ***наявність просторого залу*** та розвинених інфраструктурних потужностей. Просторий зал забезпечує комфортне розміщення великої кількості гостей, що ідеально підходить для проведення різноманітних заходів, таких як весілля, корпоративні вечірки та

сімейні свята. Розвинені інфраструктурні потужності дозволяють ресторану ефективно обслуговувати велику кількість клієнтів одночасно.

Слабкі сторони.

Слабкою стороною ресторану є *нерівномірна якість страв*, що негативно впливає на задоволення клієнтів та їхню лояльність. В результаті, деякі клієнти отримують страви, що не відповідають їхнім очікуванням. Така ситуація знижує загальну репутацію ресторану та може призвести до втрати постійних відвідувачів.

Великі втрати продуктів та інгредієнтів є суттєвою проблемою для ресторану ТОВ «Октопус ЛЛП», яка впливає на фінансовий стан, якість обслуговування та репутацію закладу. Впровадження сучасних технологій управління запасами, покращення процесів управління, навчання персоналу та підвищення контролю можуть допомогти значно знизити втрати та підвищити ефективність роботи ресторану.

Тривалий час обслуговування клієнтів є суттєвою слабкою стороною ресторану, що негативно впливає на задоволеність клієнтів, репутацію, обсяги продажів та загальну конкурентоспроможність закладу. Варто наголосити, що при цьому зменшується кількість обслугованих клієнтів за день і, як наслідок, це призводить до зменшення доходів ресторану.

Виділені фактори внутрішнього середовища згрупуємо у наступній таблиці.

Таблиця 2.4

Фактори внутрішнього середовища ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП»

Сильні сторони	
1	Значний досвід роботи на ринку
2	Вигідне розташування
3	Просторий зал, наявні інфраструктурні потужності
4	Достатній рівень фінансової стійкості
Слабкі сторони	
1	Нерівномірна якість страв
2	Великі втрати продуктів та інгредієнтів

3	Тривалий час обслуговування клієнтів
4	Не ефективні бізнес-процеси

Далі проведемо оцінювання зовнішнього середовища, а саме можливості та загрози. Можливості розвитку ресторанного бізнесу, пов'язані з зовнішнім середовищем, включають різноманітні фактори, що можуть сприяти зростанню і розширенню діяльності закладів громадського харчування. Ці фактори можуть бути пов'язані з економічними, соціальними, технологічними, політичними, екологічними аспектами зовнішнього середовища. Розглянемо основні можливості.

Автоматизація процесів та впровадження систем управління замовленнями полягає у використанні програмного забезпечення та технологій, що оптимізують операційні процедури ресторану. Це включає автоматизовані системи прийому замовлень, управління запасами, обробки платежів, бронювання столів та аналізу продажів.

Наявність на ринку програмованих кухонних пристроїв та приладів точного контролю температури та часу приготування відкриває перед рестораном можливості підвищення якості страв, ефективності процесу приготування, економії часу та ресурсів, а також розширення різноманітності меню. Дозволяють готувати страви з точністю до секунди, що допомагає досягти стабільної якості і однакового смаку кожного разу. Прилади точного контролю температури забезпечують оптимальну температуру для кожного виду страви, що дозволяє зберегти всі смакові якості і поживні властивості інгредієнтів.

Підвищення вимог споживачів до якості обслуговування є серйозною загрозою для ресторанного бізнесу, але водночас це можливість для вдосконалення та розвитку. Ефективне реагування на ці вимоги допоможе ресторану покращити свою репутацію, збільшити лояльність клієнтів та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Підвищення туристичного потоку у регіоні призведе до збільшення кількості потенційних клієнтів для ресторану. В цілому, відновлення

туристичної галузі в Одеському регіоні може стати значним каталізатором для розвитку ресторанного бізнесу, привертаючи нових клієнтів, розширюючи послуги та підвищуючи його конкурентоспроможність.

Виділені фактори зовнішнього середовища згрупуємо у наступній таблиці.

Таблиця 2.5

Фактори зовнішнього середовища ТОВ «ОКТОПУС ЛП»

Можливості з боку зовнішнього середовища	
1	Розвиток нових технологій, таких як Cook-Chill, Combi ovens, індукційні плити, що покращують якість та оптимізують процес приготування
2	Доступність технологій з автоматизації процесів, систем управління замовленнями
3	Наявність на ринку програмованих кухонних пристроїв, приладів точного контролю температури та часу приготування
4	Відновлення туристичної галузі в регіоні
Загрози з боку зовнішнього середовища	
1	Зниження купівельної спроможності населення
2	Здорожчання сировини та енергоносіїв
3	Розвиток конкурентів
4	Підвищення вимог споживачів до якості обслуговування

Далі проведемо оцінювання факторів зовнішнього середовища. Для цього оцінимо важливість кожного фактору та вірогідність їх настання.

Для встановлення важливості факторів зовнішнього середовища, скористаємося шкалою, де 1 бал - низька; 2 бали - середня, 3 бали – висока.

Для оцінювання вірогідності настання фактору скористаємося шкалою: реальна (100%); висока (75%); середня (50%); низька (25%); малоймовірна (10%).

Оцінемо потенційний вплив кожного фактору як добуток:

Коефіцієнт потенційного впливу = Важливість x Імовірність.

Ця оцінка є базисом для ранжирування факторів зовнішнього середовища.

Для проведення оцінювання залучимо групу експертів з працівників підприємства ТОВ «ОКТОПУС ЛП».

Виставимо оцінки важливості та вирогідності настання факторів, та розглянемо потенційний вплив факторів на підприємство.

Наприклад фактор можливостей зовнішнього середовища «Розвиток нових технологій, таких як Cook-Chill, Combi ovens, індукційні плити, що покращують якість та оптимізують процес приготування» має високу важливість – 3 бали та високу ймовірність настання 75, таким чином потенційний вплив становитиме: $3 \cdot 75 = 225$. Після розрахунку потенційних впливів встановимо ранги для кожного фактору, так, розглянутий вище фактор буде мати ранг -1, оскільки всі інші – мають нижчий бал. Результати оцінювання представимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінювання можливостей з боку зовнішнього середовища ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП»

№	Фактори можливостей	Важливість	Вірогідність настання	Потенційний вплив	Ранг
1	Розвиток нових технологій, таких як Cook-Chill, Combi ovens, індукційні плити, що покращують якість та оптимізують процес приготування	3	75	225	1
2	Доступність технологій з автоматизації процесів, систем управління замовленнями	2	75	150	2
3	Наявність на ринку програмованих кухонних пристроїв, приладів точного контролю температури та часу приготування	2	75	150	3
4	Відновлення туристичної галузі в регіоні	3	50	150	4

Проведемо оцінювання загроз з боку зовнішнього середовища ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП». Так, наприклад фактор загроз зовнішнього середовища «Підвищення вимог споживачів до якості обслуговування» має середню важливість – 3 бали та високу ймовірність настання 75, таким чином

потенційний вплив становитиме: $73 \cdot 75 = 225$. Після розрахунку потенційних впливів встановимо ранги для кожного фактору.

Так, розглянутий вище фактор буде мати ранг -1, так як всі інші фактори мають нижчий бал.

Результати оцінювання представимо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінювання загрози з боку зовнішнього середовища ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП»

№	Фактори загроз	Важливість	Вірогідність настання	Потенційний вплив	Ранг
1	Зниження купівельної спроможності населення	3	50	150	2
2	Здорожчання сировини та енергоносіїв	2	75	150	3
3	Розвиток конкурентів	2	50	100	4
4	Підвищення вимог споживачів до якості обслуговування	3	75	225	1

Проведемо оцінювання сильних сторін внутрішнього середовища ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП». Так, наприклад фактор сильних сторін внутрішнього середовища «Вигідне розташування» має високу важливість – 3 бали та високу ймовірність настання 75, таким чином потенційний вплив становитиме: $3 \cdot 75 = 225$. Після розрахунку потенційних впливів встановимо ранги для кожного фактору, так, розглянутий вище фактор буде мати ранг -1, оскільки матиме найбільшу кількість балів.

Результати оцінювання представимо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінювання факторів внутрішнього середовища «Сильних сторін»
ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП»

№	Сильні сторони	Важливість	Вірогідність настання	Потенційний вплив	Ранг
1	Значний досвід роботи на ринку	1	50	50	4
2	Вигідне розташування	3	75	225	1
3	Просторий зал, наявні інфраструктурні потужності	2	75	150	2
4	Достатній рівень фінансової стійкості	2	50	100	3

Проведемо оцінювання слабких сторін внутрішнього середовища ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП». Фактор слабких сторін внутрішнього середовища «Тривалий час обслуговування клієнтів» має високу важливість – 3 бали та високу ймовірність настання 75, таким чином потенційний вплив становитиме: $3 \cdot 75 = 225$. Після розрахунку потенційних впливів встановимо ранги для кожного фактору, так, розглянутий вище фактор буде мати ранг -1, оскільки матиме найбільшу кількість балів.

Результати оцінювання представимо у таблиці 2.9.

З метою вибору стратегії побудуємо вектор спрямованості для ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП».

Обчислення вектору спрямованості здійснюється наступним чином:

X - координата вектора спрямованості представляє суму середньої оцінки можливостей і середньої оцінки погроз. Оцінка загроз береться зі зворотним знаком;

Таблиця 2.9

Оцінювання факторів внутрішнього середовища «Слабких сторін» ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП»

№	Слабкі сторони	Важливість	Вірогідність настання	Потенційний вплив	Ранг
1	Нерівномірність якості страв	3	50	150	2
2	Великі втрати продуктів та інгредієнтів	2	50	100	4
3	Тривалий час обслуговування клієнтів	3	75	225	1
	Не ефективні бізнес-процеси	2	75	150	3

Y - координата вектора спрямованості - це сума середнього бала сильних сторін і слабких.

Таблиця 2.10

Дані для побудови вектору спрямованості ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП»

Зовнішнє середовище		Внутрішнє середовище	
Можливості	169	Сильні сторони	131
Загрози	156	Слабкі сторони	156
(X)	13	(Y)	-25
Вектор спрямованості (13;-25)			

За встановленими координатами побудуємо вертор спрямованості рис. 2.13

Вектор спрямованості перебуває в секторі OW в IV квадранті.

Це говорить про те, сьогодні ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП» складно скористатися сприятливими можливостями зовнішнього середовища повною мірою в силу слабості своїх внутрішніх факторів. Заходи мають бути направлені на реалізацію можливостей: розвиток нових технологій, таких як Cook-Chill, Combi ovens, індукційні плити, що покращують якість та оптимізують процес приготування, а також нейтралізацію слабких сторін: тривалий час обслуговування клієнтів, нерівномірна якість страв.

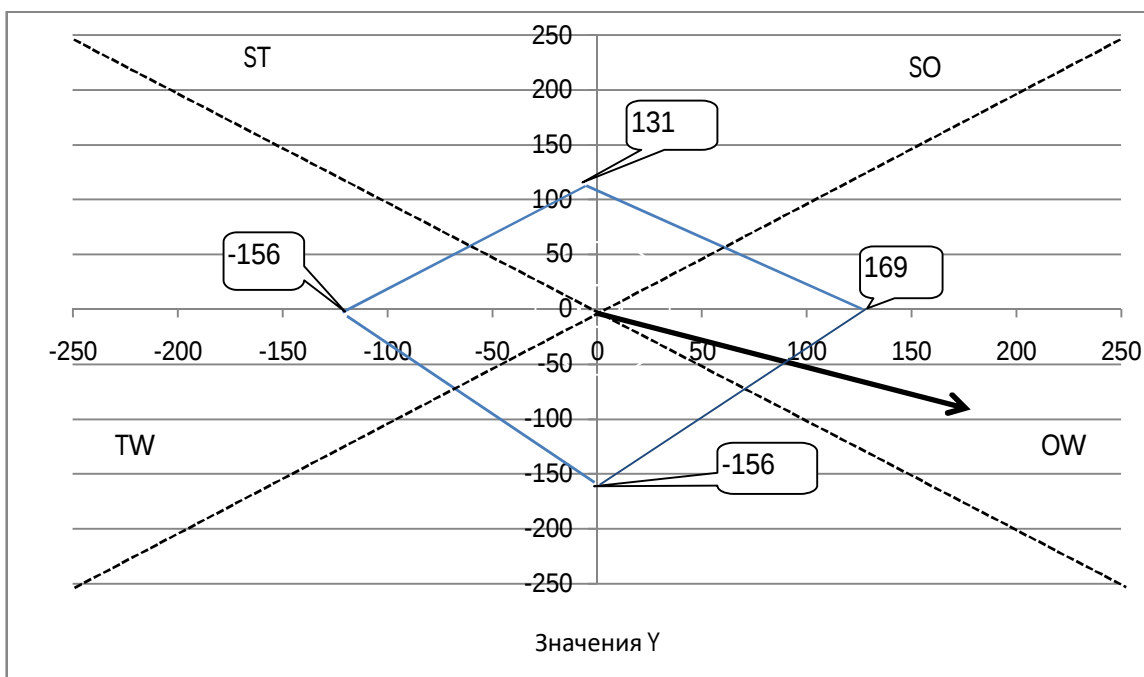


Рис. 2.10. Побудова вектору стратегічного розвитку ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП»

За результати проведено дослідження було встановлено доцільність впровадження технологічних новацій з метою залучення додаткових споживачів, та покращення обслуговування.

На основі методу мозкового штурму було розроблено ряд альтернативних пропозицій з оновлення діяльності закладу (рис.2.11).

Запропоновані заходи та їх зміст наведено на рис. 2.11.

З метою визначення спроможності реалізації напрямів розвитку підприємства проведемо додаткове дослідження на основі заповнення матриці бізнес-можливостей.

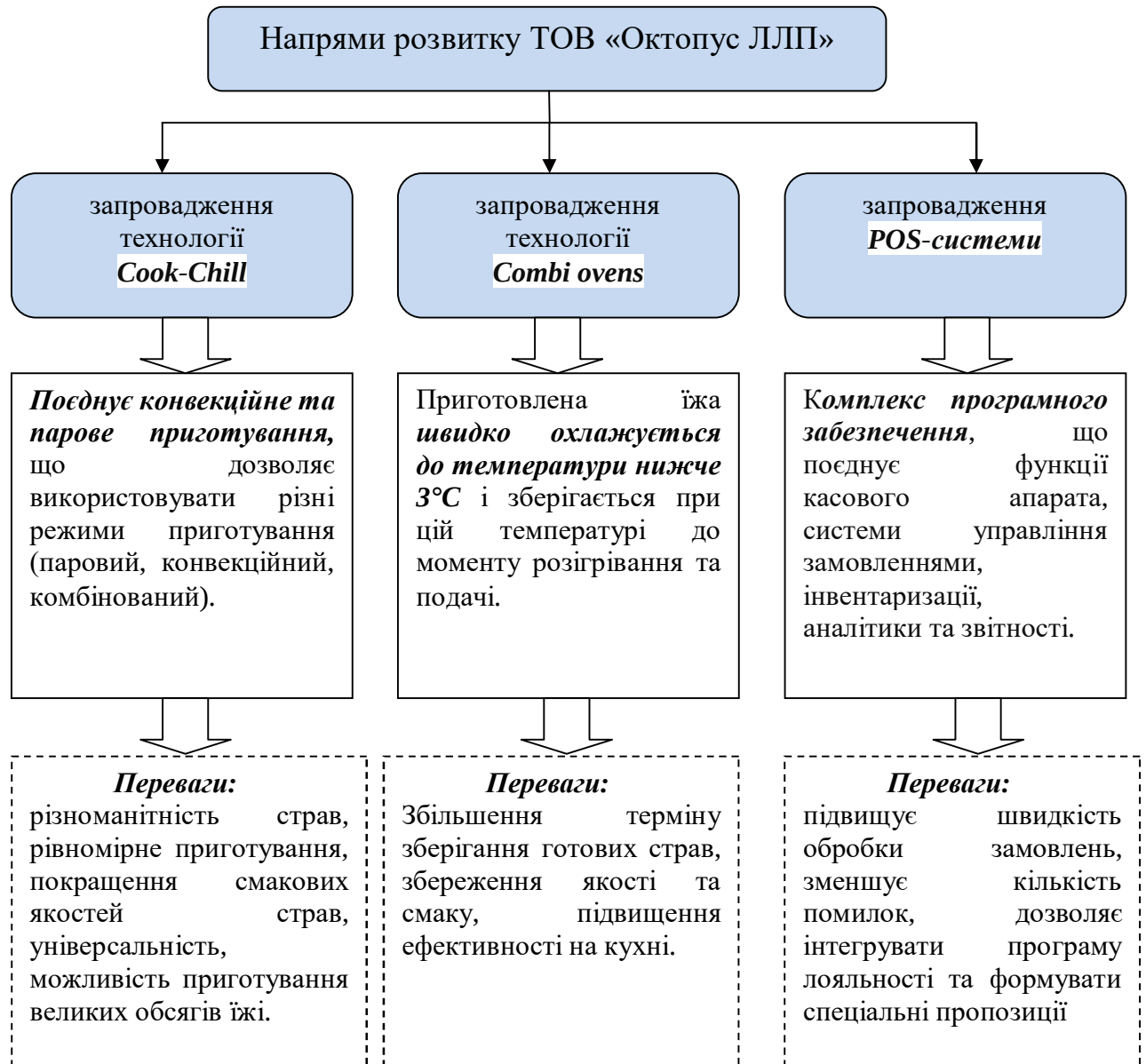


Рис. 2.11. Альтернативні напрями розвитку ТОВ «Октопус ЛЛП»

Реалізацію зазначених бізнес-моделей приймемо як альтернативні інвестиційні проекти та проведемо їх оцінювання.

Проаналізуємо витрати на реалізацію кожного із проектів.

Реалізація технології Cook-Chill у ресторані пов'язана з наступними статтями витрат, які можуть включати як одноразові, так і поточні витрати.

Необхідно придбати наступне обладнання: Cook-Chill печі - спеціалізовані печі для приготування та швидкого охолодження їжі, шоківі охолоджувачі та морозильники - для швидкого охолодження або заморожування готових страв; вакуумні пакувальні машини - для

герметичного пакування їжі, щоб забезпечити тривале зберігання. спеціальні гастрономічні контейнери для зберігання та транспортування їжі.

Потреби	Бізнес-можливості		
	<i>технологія Combi ovens</i>	<i>технологія Cook-Chill</i>	<i>Технологія на основі POS- системи</i>
Фінансові ресурси	+/-	+/-	+
Кваліфікований персонал	-	-	-
Інфраструктурні можливості	-	+	+
Техніка, обладнання	-	-	+
Додаткові матеріали	+	+	-
Оцінка, бали	+1,5/5	+2,5/5	+3,0/5

Рис. 2.12. Матриця бізнес-можливостей ТОВ «Октопус ЛПП»



Рис. 2.13.Схема реалізації технології Cook-Chill

Навчання персоналу передбачає проведення тренінгів та інструктажів щодо роботи з новим обладнанням та технологією Cook-Chill.

Одноразові або інвестиційні витрати зведено у (табл.2.11)

Таблиця 2.11

Інвестиційні витрати на впровадження технології Cook-Chill

№	Стаття витрат	Кількість	Сума, тис. грн.
1	Основне обладнання		
1.1	Cook-Chill печі	2	275,74
1.2	Шоковий охолоджувач	1	45,86
1.3	Холодильна шафа	1	24,85
2	Додаткове обладнання		
2.1	Вакуумна пакувальна машина	1	5,45
2.2	Гастрономічні контейнери, лотки	10	32,4
3.	Інсталяція та налаштування		
3.1	Монтаж обладнання	1	96,057
3.2	Пуско-налагоджувальні роботи	1	51,723
4	Навчання персоналу		
4.1	Тренінги	1	56,42
4.2	Інструктажі	4	6,5
	Разом	-	595

Впровадження технології Cook-Chill у ресторані вимагає значних інвестицій на початковому етапі, включаючи закупівлю спеціалізованого обладнання та навчання персоналу. Поточні витрати пов'язані з енергоспоживанням, технічним обслуговуванням, матеріалами для пакування та підтриманням логістичних процесів.

Далі проаналізуємо витрати необхідні для впровадження технології **Combi ovens**.

Основне обладнання – це комбіновані печі (Combi ovens), додаткове обладнання – таке саме як у попередньому проекті, гастрономічні контейнери, лотки для зберігання.

Поряд з цим, окрім обладнання, необхідно провести модернізацію інфраструктурних систем: системи вентиляції та витяжки -для забезпечення безпеки та гігієни на кухні, модернізацію електричної системи для підтримки нових потужних пристроїв.

Після проведених робіт з модернізації систем вентиляції та енергопостачання можна реалізовувати етап «інсталяції та налаштування обладнання». Витрати необхідні для цього включають вартість встановлення та налаштування нових пристроїв, вартість тестування та введення в експлуатацію системи.

Також, необхідні витрати на навчання персоналу володінням новою технологією.

Одноразові або інвестиційні витрати зведено у (табл. 2.12)

Таблиця 2. 12

Інвестиційні витрати на впровадження технології **Combi ovens**

№	Стаття витрат	Кількість	Сума, тис. грн.
1	Основне обладнання		
1.1	Комбіновані печі (Combi ovens)	2	223,600
2	Додаткове обладнання		
2.2	Гастрономічні контейнери, лотки	10	32,400
3	Модернізація інфраструктури		
3.1	Модернізація системи вентиляції та витяжки	1	95,840
3.2	Модернізація електричної системи для підтримки нових потужних пристроїв	1	133,800
	Ремонтні роботи	1	145,640
4.	Інсталяція та налаштування		
4.1	Монтаж обладнання	1	32,600
4.2	Пуско-налагоджувальні роботи	1	5,200
5	Навчання персоналу		
5.1	Тренінги	1	56,420
5.2	Інструктажі	4	6,500
	Разом	-	732,000

Далі, розрахуємо витрати, необхідні для впровадження **POS-системи**.

Запровадження POS-системи в ресторані вимагає придбання обладнання. До витрат на основне обладнання відносяться: вартість POS-терміналів (касових апаратів, планшетів), принтери для друку чеків клієнтам, картрідери-пристрої для зчитування кредитних та дебетових карт, сканери штрих-кодів - для швидкого введення товарів та обслуговування клієнтів.

Поряд з цим, важливою статтею витрат є придбання програмного забезпечення, що передбачає купівлю ліцензії.

Витрати на інсталяцію та налаштування передбачають наступні статті витрат: витрати на встановлення обладнання, а саме послуги технічних спеціалістів для встановлення та налаштування обладнання; витрати на інтеграцію POS-системи з бухгалтерськими програмами, системами управління запасами.

Витрати на навчання персоналу передбачають вартість навчання персоналу використанню нової POS-системи, придбання інструкцій та посібників для персоналу.

Одноразові або інвестиційні витрати зведено у (табл. 2.13)

Таблиця 2.13

Інвестиційні витрати на впровадження **POS-системи**

№	Стаття витрат	Кількість	Сума, тис. грн.
1	Основне обладнання		
1.1	POS-термінали	6	49,200
	Принтери чеків	6	9,408
	Картрідери	6	7,500
	Сканери штрих-кодів	6	7,800
2	Програмне забезпечення		
2.2	Ліцензія на програмне забезпечення	1	47,992
3.	Інсталяція та налаштування		
3.1	Встановлення обладнання	1	0,000
3.2	Інтеграція з існуючою інформаційною системою	1	37,200
5	Навчання персоналу		
5.1	Навчальні курси	1	24,500
5.2	Посібники та додаткові матеріали	10	0,520
	Разом	-	184,120

Отже, впровадження POS-системи в ресторані потребує значних початкових інвестицій в обладнання, програмне забезпечення, інсталяцію та навчання персоналу. Крім цього, необхідно враховувати постійні витрати на обслуговування, підтримку, оновлення програмного забезпечення та захист даних.

Реалізація проекту з впровадження POS-системи очікувано має покращити швидкість та якість обслуговування, а отже – задоволеність гостей та сприяти поверненню у заклад і рекомендації його відвідати своїм знайомим та друзям. Таким чином, зростання доходу від реалізації має бути результатом зростання кількості відвідувачів.

Проведемо детальне дослідження з метою встановлення обсягів зростання доходу від реалізації ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП» за результатами впровадження заходів.

Для цього проаналізуємо показники завантаженості закладу у різні періоди доби (табл) та встановимо зростання виручки від реалізації (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз завантаженості ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП» до та після
впровадження технології Cook&Chill

Період часу	Кільк-ть чеків		Виручка, грн.		Кільк-ть гостей		Середній чек, грн	
	до	після	до	після	до	після	до	після
Ранковий час	7	7	2240	2326,52	9	11	320,00	332,36
Обідній час	16	17	13733,6	15073,56	22	26	858,35	886,68
Вечірній час	28	30	43521,8	47700,6	54	60	1554,35	1590,02
Всього	51	54	59 495	65 101	85	97	1166,58	1205,57

Таблиця 2.15

Зміна показників завантаженості ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП» після
впровадження технології Cook&Chill

Період часу	Кільк-ть чеків			Виручка, грн.			Середній чек, грн		
	до	після	зміна	до	після	зміна	до	після	зміна
Ранковий час	7	7	0	2240	2326,52	86,52	320,00	332,36	12,36
Обідній час	16	17	1	13733,6	15073,56	1339,96	858,35	886,68	28,33
Вечірній час	28	30	2	43521,8	47700,6	4178,8	1554,35	1590,02	35,67
Всього	51	54	3	59 495	65 101	5605,28	1166,58	1205,57	38,99

Таким чином, за результатами проведених розрахунків, нами встановлено, що впровадження технології Cook&Chill сприятиме зростанню відвідувачів в середньому на 3 особи на день, а зростання середнього чеку – на 38,99 грн. Таким чином, середнє очікуване зростання доходу від реалізації становитиме 5605,28 грн. за робочу зміну.

Зростання доходу від реалізації у плановому періоді (2025 р.) становитиме: $5605,28 \text{ грн.} \cdot 249 \text{ робочих днів} / 1000 = 1395,640 \text{ тис. грн.}$

Зростання доходу від реалізації у плановому періоді (2025 р.) за другим проектом також становитиме: 1395,640 тис. грн.

Аналогічно проведемо розрахунки зміни обсягів реалізації при впровадженні **POS-системи**.

Розрахунки наведемо у додатку В.

Розрахуємо чисті грошові потоки за результатами реалізації проекту впровадження технології Cook&Chill.

Зростання доходу від реалізації у плановому періоді становитиме: $24330 \cdot 3 \text{ міс} = 72951,00 \text{ грн.}$

Розрахуємо суми амортизаційних відрахувань методом зменшення залишкової вартості. Початкова вартість обладнання становить Результати розрахунку представимо у таблиці.

Таблиця 2.16

Розрахунок амортизації за проектом запровадження технології Cook&Chill, тис. грн.

Рік	Вартість устаткування на початок року	Річна сума амортизації	Вартість устаткування на кінець року
2025	351,900	98,638	253,262
2026	253,262	70,989	182,273
2027	182,273	51,091	131,182
2028	131,182	36,770	94,412
2029	94,412	26,464	67,948

Зростання поточних витрат наведено у таблиці.

Розрахуємо планові значення поточних витрат з урахуванням амортизації на період 2025-2029 рр.

Таблиця 2.17

Планові значення поточних витрат

Показник	2025	2026	2027	2028	2029
Поточні витрати, тис. грн.	970,913	951,987	941,780	927,459	917,152
в тому числі амортизація, тис. грн	98,638	70,989	51,091	36,770	26,464

Наведемо розрахунок прибутку за 2025 р.:

Пр (2025р.) = 1395,640-1052,235=343,405 тис. грн.

Чистий прибуток дорівнює:

ЧПр (2025 р.) = 343,405*(100-18)/100= 281,592 тис.грн

Чисті грошові надходження визначаються:

ЧГН (2025 р.) = 281,592+179,960=461,552 тис. грн.

Коефіцієнт приведення визначається за формулою:

$$k = \frac{1}{(1+i/4)^{n*4}}, \text{ де}$$

i – ставка дисконтування,

n – час приведення.

Відповідно розраховані коефіцієнти дисконтування становлять (див. табл. 2.18)

Таблиця 2.18

Коефіцієнт приведення

Показник	2025	2026	2027	2028	2029
Коефіцієнт приведення	0,813	0,661	0,537	0,437	0,355

Чисті грошові надходження приведені дорівнюють:

ЧГН пр (2025) = 375,242*0,813=19321,43 грн.

Аналогічно виконуються розрахунки за наступні роки. Грошовий потік від реалізації заходів підприємства наведений у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Розрахунок грошового потоку за проектом запровадження технології
Cook&Chill

Показники	Рік				
	2025	2026	2027	2028	2029
Приріст доходу від реалізації, грн	1395,640	1409,596	1425,102	1425,102	1425,102
Приріст поточних витрати, грн	1052,235	929,193	925,375	915,652	908,655
в тому числі амортизація, грн	179,960	48,195	34,686	24,963	17,966
Прибуток, грн	343,405	480,404	499,727	509,450	516,447
Чистий прибуток, грн	281,592	393,931	409,777	417,749	423,487
Чисті грошові надходження, грн	461,552	442,126	444,462	442,712	441,453
Коефіцієнт приведення	0,813	0,661	0,537	0,437	0,355
Чисті грошові надходження приведені, грн	375,242	292,245	238,854	193,421	156,804
Сумарні чисті грошові надходження приведені, грн	375,242	667,487	906,341	1099,762	1256,566

Розрахуємо показник ефективності проекту.

Чистий приведений дохід NPV = 1256,566 - 595,000 = 661,566 тис. грн.

NPV позитивний, це свідчить про те, що в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства підвищується.

Далі проведемо оцінювання ризикованості проекту.

З цією метою визначимо внутрішню норму доходності, що є одним з показників оцінювання інвестиційних проектів та розраховується за формулою:

$$IRR = NPV / I \times 100 \quad (3.1)$$

де, IRR – внутрішня норма прибутку; NPV-чиста поточна вартість грошових надходжень; I- інвестиції (капіталовкладення) у даний проект.

$$IRR = 661,566 / 595,00 \times 100 = 111,8 \%$$

Після цього проведемо розрахунок очікуваної норми прибутковості (ERR) за формулою:

$$ERR = \sum_{i=1}^n p_i * IRR_i$$

де, n – кількість можливих ситуацій.

Враховуючи зміни, що відбуваються на ринку, де функціонує підприємство, можливі декілька варіантів ситуацій:

I варіант – в умовах збільшення попиту на послуги підприємства відхилення реального прибутку на вкладений капітал від очікуваного може скласти + 38%;

II варіант – в умовах стабільного попиту на послуги підприємства реальний прибуток на вкладений капітал буде дорівнювати очікуваному значенню;

III варіант – в умовах зменшення попиту на послуги підприємства можливим є відхилення реального прибутку на вкладений капітал від очікуваного - 20%.

Сформуємо дані для розрахунку ERR , табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Значення IRR у відповідності до вірогідного розвитку подій

Варіанти розвитку ситуації	Вірогідність ситуації	IRR
Збільшення попиту на продукцію підприємства	$p = 0,3$	153,44
Стабільний попит на продукцію підприємства	$p = 0,5$	111,19
Зменшення попиту на продукцію підприємства	$p = 0,2$	88,95

Наведемо розрахунок ERR .

$$ERR = 0,3 \times 153,44 \% + 0,5 \times 111,19 \% + 0,2 \times 88,95 \% = 119,42 \%$$

Далі розрахуємо δ середньоквадратичне відхилення за наступною формулою:

$$d = \sqrt{\sum_i \frac{1}{p_i} (IRR_i - ERR)^2} \quad (3.3);$$

Чим менше величина δ , тим менш ризикований проект. Вважається, що середньоризиковій операції відповідає значення δ приблизно 30%.

$$\delta = \sqrt{(153,44 - 119,42)^2 \times 0,3 + (111,19 - 119,42)^2 \times 0,5 + (88,95 - 119,42)^2 \times 0,2} = \sqrt{47,28 + 33,85 + 185,63} = 23,81 \%$$

На заключному етапі визначимо значення коефіцієнту варіації CV (виражає кількість ризику на одиницю прибутковості). Чим вище CV, тим вище ступінь ризику.

$$CV = \delta / ERR$$

$$CV = 23,81 / 119,42 = 0,199$$

У відповідності до шкали (табл..) встановимо ступінь ризику реалізації даного проекту.

Таблиця 2.21

Шкала визначення рівня ризику проекту

№з/п	Значення коефіцієнта варіації	Ступінь ризику	Зміст ризику
1	до 0,1	слабкий ступінь ризику	Проект є більш безпечним для вкладень, оскільки ризики втрати капіталу або недоотримання очікуваних доходів мінімальні
2	0,1-0,25	помірний ступінь ризику	Проект є прийнятним для вкладення коштів, оскільки пропонується збалансоване співвідношення між ризиком і можливим прибутком
3	більше 0,25	високий ступінь ризику	Висока вірогідність подій, які можуть негативно вплинути на дохідність та повернення інвестицій

Таким чином, за результатами проведених розрахунків можна зробити висновок, що проект щодо впровадження технології Cook&Chill має помірний ступінь ризику та може бути рекомендований до реалізації.

Аналогічно виконаємо розрахунки за наступним проектом.

Розрахуємо суми амортизаційних відрахувань методом зменшення залишкової вартості. Початкова вартість обладнання становить 223,6 тис. грн. Результати розрахунку представимо у таблиці.

Таблиця 2. 22

Розрахунок амортизації за проектом запровадження технології **Combi ovens**, тис. грн.

Рік	Вартість устаткування на	Річна сума	Вартість устаткування на
2025	223,600	62,675	160,925
2026	160,925	45,107	115,818
2027	115,818	32,464	83,354
2028	83,354	23,364	59,990
2029	59,990	16,815	43,175

Зростання поточних витрат наведено у таблиці.

Розрахуємо планові значення поточних витрат з урахуванням амортизації на період 2025-2029 рр.

Таблиця 2.23

Планові значення поточних витрат

Показник	2025	2026	2027	2028	2029
Поточні витрати, тис. грн.	858,190	848,577	844,772	835,672	829,123
в тому числі амортизація, тис. грн	62,675	45,107	32,464	23,364	16,815

Таблиця 2.24

Розрахунок грошового потоку від впровадження технології **Combi ovens**, тис. грн.

Показники	Рік				
	2025	2026	2027	2028	2029
Приріст доходу від реалізації, грн	1395,640	1409,596	1425,102	1425,102	1425,102
Приріст поточних витрати, грн	858,190	848,577	844,772	835,672	829,123
в тому числі амортизація, грн	62,675	45,107	32,464	23,364	16,815

Показники	Рік				
	2025	2026	2027	2028	2029
Прибуток, грн	537,450	561,019	580,330	589,430	595,979
Чистий прибуток, грн	440,709	460,036	475,871	483,332	488,703
Чисті грошові надходження, грн	503,384	505,143	508,334	506,696	505,518
Коефіцієнт приведення	0,813	0,661	0,537	0,437	0,355
Чисті грошові надходження приведені, грн	409,251	333,900	273,179	221,376	179,560
Сумарні чисті грошові надходження приведені, грн	409,251	743,151	1016,330	1237,705	1417,265

Чистий приведений дохід NPV = 1417,265 - 732,000 = 685,265 тис. грн.

NPV позитивний, це свідчить про те, що проект є доцільним до реалізації. Також, важливо відмітити, що значення NPV є більшим, за значення за попереднім проектом, а значить він є більш вигідним.

Далі проведемо оцінювання ризикованості проекту.

З цією метою розрахуємо внутрішню норму доходності. $IRR = 685,265 / 732,00 \times 100 = 93,62 \%$

Після цього проведемо розрахунок очікуваної норми прибутковості (ERR).

Враховуючи зміни, що відбуваються на ринку, де функціонує підприємство, можливі декілька варіантів ситуацій:

I варіант – в умовах збільшення попиту на послуги підприємства відхилення реального прибутку на вкладений капітал від очікуваного може скласти + 38%;

II варіант – в умовах стабільного попиту на послуги підприємства реальний прибуток на вкладений капітал буде дорівнювати очікуваному значенню;

III варіант – в умовах зменшення попиту на послуги підприємства можливим є відхилення реального прибутку на вкладений капітал від очікуваного - 32%.

Таблиця 2.25

Значення IRR у відповідності до вірогідного розвитку подій

Варіанти розвитку ситуації	Вірогідність ситуації	IRR
Збільшення попиту на продукцію підприємства	p = 0,25	129,19
Стабільний попит на продукцію підприємства	p = 0,35	93,62
Зменшення попиту на продукцію підприємства	p = 0,40	63,66

$$ERR = 0,25 \times 129,19 \% + 0,35 \times 93,62 \% + 0,40 \times 63,66 \% = 90,53 \%$$

Розрахуємо δ «середньоквадратичне відхилення».

$$\delta = \sqrt{(129,19 - 90,53)^2 \times 0,25 + (93,62 - 90,53)^2 \times 0,35 + (63,66 - 90,53)^2 \times 0,40} = \sqrt{73,71 + 3,34 + 288,79} = 25,80\%$$

$$CV = 25,80 / 90,53 = 0,29$$

Таким чином, за результатами проведених розрахунків можна зробити висновок, що проект щодо впровадження технології **Combi ovens** має високий ступінь ризику та не може бути рекомендований до реалізації оскільки існує висока вірогідність подій, які можуть негативно вплинути на дохідність та повернення інвестицій.

Аналогічно виконаємо розрахунки за наступним проектом.

Результати розрахунку грошових потоків для проекту запровадження **POS-системи (додаток, таблиця).**

NPV = 155,46 це свідчить про те, що в результаті реалізації заходів прибутковість підприємства підвищується.

$$IRR = 155,465 / 121,900 \times 100 = 111,8 \%$$

Таблиця 2.26

Значення IRR у відповідності до вірогідного розвитку подій

Варіанти розвитку ситуації	Вірогідність ситуації	IRR
Збільшення попиту на продукцію підприємства	p = 0,3	176,00

Стабільний попит на продукцію підприємства	$p = 0,5$	127,53
Зменшення попиту на продукцію підприємства	$p = 0,2$	102,03

$$ERR = 0,3 \times 176,0 \% + 0,5 \times 127,53 \% + 0,20 \times 102,03 \% = 136,97\%.$$

Розрахуємо δ «середньоквадратичне відхилення».

$$\delta = \sqrt{0,3 \times (176,0 - 136,97)^2 + 0,5 \times (127,53 - 136,97)^2 + 0,20 \times (102,03 - 136,97)^2} = \sqrt{456,9 + 44,54 + 244,22} = 27,31\%$$

$$CV = 27,31 / 136,97 = 0,19$$

Таким чином, за результатами проведених розрахунків можна зробити висновок, що проект щодо впровадження **POS-системи** має помірний ступінь ризику та може бути рекомендований до реалізації.

Зведемо розраховані показники у таблицю.

Таблиця 2.27

Показники інвестиційної привабливості та ризикованості альтернативних проєктів

Показник	Проект 1. запровадження технології Cook-Chill	Проект 2. запровадження технології Combi ovens	Проект 3. запровадження POS-системи
Чистий приведений дохід NPV, тис. грн.	661,566	685,265	155,46
Обсяг інвестицій (I), тис. грн.	595,00	732,00	121,900
Внутрішня норма доходності IRR	111,8 %	93,62 %	111,8 %
Очікувана норма прибутковості (ERR)	119,42 %	90,53 %	136,97 %
Середньоквадратичне відхилення δ	23,81 %	25,80%	27,31 %
Коефіцієнту варіації CV	0,20	0,29	0,19
Рівень ризику	помірний	високий	помірний

Таким чином, за результатами проведених розрахунків, можемо зробити висновок: не зважаючи на те, що за проектом 2 значення чистого приведенного доходу є більшим, а саме становить 685,265 тис.грн. його не варто приймати до реалізації, оскільки рівень ризику за даним проектом є високим. Це значить, що існує висока вірогідність настання подій, які можуть

негативно вплинути на дохідність та повернення інвестицій. Доцільним до реалізації є проект 1 запровадження технології Cook-Chill, оскільки значення NPV за даним проектом є позитивним (661,566 тис. грн.), а рівень ризику є помірним.

ВИСНОВКИ

1. За допомогою SWOT- аналізу було виділено фактори внутрішнього середовища підприємства та проведено їх оцінювання. Побудований за результатами аналізу вектор спрямованості направлений у IV квадранті. Це свідчить про те, ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП» складно скористатися сприятливими можливостями зовнішнього середовища повною мірою в силу слабості своїх внутрішніх факторів. Заходи мають бути направлені на реалізацію можливостей: розвиток нових технологій, що покращують якість та оптимізують процес приготування, а також нейтралізацію слабких сторін тривалий час обслуговування клієнтів, нерівномірна якість страв.

2. На основі Матриці бізнес-можливостей було проведено порівняння альтернативних напрямів розвитку ТОВ «Октопус ЛЛП». Досліджено забезпеченість наявними ресурсами, а отже можливість реалізації даних проектів. Встановлено, що можливість реалізації проекту запровадження технології Combi ovens оцінено на 1,5 бали з 5-ти можливих. Можливість реалізації проекту запровадження технології Cook-Chill оцінено на рівні 2,5 бали з 5-ти, та можливість реалізації технології POS-системи оцінено на рівні 3 бали з 5-ти. Важливо відмітити, що реалізація даних технологій потребує навчання персоналу, що буде з ними працювати. Реалізація проектів запровадження технологій Cook-Chill, Combi ovens потребує придбання необхідного обладнання. При цьому, слабкою стороною технології Combi ovens є те, що вона потребує модернізації інфраструктури через особливості зростання споживання енергії та потреби системи вентиляції.

3. За результатами показників завантаженості закладу було доведено, що що впровадження технології Cook&Chill сприятиме зростанню відвідувачів в середньому на 3 особи на день, а зростання середнього чеку – на 38,99 грн. Таким чином, середнє очікуване зростання доходу від реалізації становитиме 1395,640 тис. грн. Аналогічно проведемо розрахунки зміни

обсягів реалізації при впровадженні POS-системи. Зростання доходу від реалізації у плановому періоді становитиме 376,240 тис. грн.

4. За результатами аналізу чистих грошових потоків було розраховано чисте сучасне значення альтернативних проектів з розвитку ТОВ «Октопус ЛЛП». Встановлено, що NPV аналізованих проектів мало позитивне значення, що свідчить про доцільність реалізації проектів. Оцінюючи суму NPV – доцільним до реалізації є проект запровадження технології Combi ovens, оскільки сума NPV є найбільшою саме за цим проектом.

5. За результатами аналізу рівня ризику альтернативних проектів розвитку ТОВ «Октопус ЛЛП» було встановлено, що не зважаючи на те, що за проектом 2 запровадження технології Combi ovens значення чистого приведенного доходу є більшим, а саме становить 685,265 тис.грн. його не варто приймати до реалізації, оскільки рівень ризику за даним проектом є високим. Це значить, що існує висока вірогідність настання подій, які можуть негативно вплинути на дохідність та повернення інвестицій. Доцільним до реалізації є проект 1 запровадження технології Cook-Chill, оскільки значення NPV за даним проектом є позитивним (661,566 тис. грн.), а рівень ризику є помірним.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством / Балабаш О., Кузнецова І. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.85- 95
2. Василенко В.А. Менеджмент сталого розвитку підприємств: монографія/Василенко В.А. - К.: ЦУЛ, 2005. - 644 с.
3. Гришаков К.Р. Поняття сталого розвитку промислового підприємства/К.Р. Гришаков// SCI-ARTICLE.RU. - 2013. - № 3. - С. 126-134.
4. Карпенко Ю. В. Методичні підходи до розробки операційної стратегії підприємства сфери послуг. / Ю. В. Карпенко // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2017. – Вип. 14. – С. 29-37
5. Колочева В.В. Стійкий розвиток підприємств на основі процесного походу/В.В. Колочева, В.А. Титова // Вісник науки. - 2010. - № 7. - С. 20-25.
6. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 2. - С. 121-125
7. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.
8. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень.,Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149
9. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник / Т. Б. Кублікова. – Одеса: Астропринт, 2014. – 236 с.
10. Кублікова Т. Інституційні інвестори: основні чинники росту [Текст] / Т. Кублікова // Схід. – 2008. – № 6 (90). – С. 18 – 22.

11. Кузнецова І.О. Інжинірингова парадигма як методологічне підґрунтя побудови процесу управління/ І.О. Кузнецова // Економіка: реалії часу, 2014, №2(12) - С. 52-57
12. Кузнецова І.О. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками: (Монографія) / І.О. Кузнецова, В.О. Кравченко, О.Ю. Малютенко. Одеса: Атлант, 2015. – 188 с.
13. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Одеса: Атлант, 2012.
14. Кузнецова І.О. Технологія діагностування управлінських консалтингових проектів // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2018. – № 1 (253)87 – С.97-108
15. Кузнецова І.О. Технологія стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації / Кузнецова І.О., Малютенко О.Ю. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.116-127
16. Малютенко О.Ю. Метод аналізу ієрархій як складова частина методології управління стратегічними ризиками / О. Ю. Малютенко; Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. – № 26 (205). – С. 67-76
17. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко // Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.
18. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: Монографія / Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.
19. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. - С. 68-71.

20. Кузнецова І. О. Процес стратегічного управління в циклічній моделі підприємства / Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія / за заг. ред. І.О. Кузнецової. – Одеса: ОНЕУ, 2016 – С.5-14
21. Мельник Л.Г. Економіка розвитку: монографія/Л.Г. Мельник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 662с.
22. Пляскіна А. І. Економічна сутність "стратегії розвитку" підприємства та фактори, що на неї впливають [Електронний ресурс] / А. І. Пляскіна // Бізнес-навігатор. - 2020. - Вип. 3. - С. 114-118. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_3_21
23. Проект «Концепції переходу України до сталого розвитку» [Електронний ресурс] // Портал : Міністерства освіти і науки України – Режим доступу \ [www /URL: mon.gov.ua>images/files/gromad_tobg...konsercia.doc](http://www.mon.gov.ua/images/files/gromad_tobg...konsercia.doc)
24. Статистичний щорічник України за 2020 рік / Державна служба статистики України. Київ: Державна служба статистики України, 2020. 575 с.
25. Статистичний щорічник України за 2021 рік / Державна служба статистики України. Київ: Державна служба статистики України, 2021. 611 с.
26. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.
27. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.]/ О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 316 с.
28. Хом'яченкова Н.А. Моніторинг сталого розвитку промислового підприємства/Н.А. Хом'яченкова // Підприємництво. - 2011. - № 1 Вип. 2 (176). - С. 63-67.
29. Чобіток В. І. Парадигма мистецтва інтелектуалізації управління підприємством [Електронний ресурс] / В. І. Чобіток // Вісник

економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 67. - С. 221-228. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_67_31

30. Чобіток В. І. Розвиток концепції інтелектуалізації управління підприємством [Електронний ресурс] / В. І. Чобіток // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 68. - С. 240-246. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_68_29

31. Чугрій Г. А. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Г. А. Чугрій // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2020. - Т. 31(70), № 2(2). - С. 60-65. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN /UZTNU_econ_2020_31\(70\)_2\(2\)__13](http://nbuv.gov.ua/UJRN /UZTNU_econ_2020_31(70)_2(2)__13)

32. Чут М. Концепція стратегії вартісно-орієнтованого управління підприємством [Електронний ресурс] / М. Чут // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2019. - № 1. - С. 114-121. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prpu_2019_1_15

33. Фостолович В. А. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством [Електронний ресурс] / В. А. Фостолович, О. О. Сімаков // Економіка та держава. - 2019. - № 10. - С. 36-45. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2019_10_8

34. Шандова Н.В. Методологія та практика управління стійким розвитком промислових підприємств: Монографія. – Херсон. ХНТУ, Вид-во ПП Вишемирський В.С., 2014. – 424 с. ISBN: 978-966-8912-88-7

35. Швець Ю. О. Сутність та особливості формування конкурентної стратегії промислового підприємства в умовах мінливості ринкового середовища [Електронний ресурс] / Ю. О. Швець // Економіка. Фінанси. Право. - 2018. - № 7. - С. 30-35. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_7_9

36. Шматько Н. М. Забезпечення якості управління промисловим підприємством за рахунок організаційних змін [Електронний ресурс] / Н. М.

Шматько // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2020. - Т. 31(70), № 2(2). - С. 66-73. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_2\(2\)__14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_2(2)__14)

37. Шкварчук Л. О. Внутрішньокорпоративні фінансові потоки у системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. О. Шкварчук, Р. А. Слав'юк // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління. - 2019. - Вип. 3. - С. 64-72. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2019_3_10

38. Шукліна В. В. Теоретичні підходи до розуміння сутності ситуаційного управління підприємством в умовах інформатизації економіки [Електронний ресурс] / В. В. Шукліна // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2019. - Т. 24, Вип. 6. - С. 100-104. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_6_19

39. Яценко Т. О. Процеси та методи оптимізації витрат у системі завдань управління підприємством [Електронний ресурс] / Т. О. Яценко, Л. А. Свистун. // Ефективна економіка. - 2019. - № 5. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_59

40. Babchynska O. I. Key aspects of the modern paradigm of enterprise management [Electronic resource] / O. I. Babchynska. // Efficient economy. - 2019. - No. 5. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_17

41. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko J., Dudziak O., Semenyshena N. Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. Journal of Environmental Research, Engineering and Management. 2020. Vol. 76 № 3, PP. 35–46, DOI 10.5755/j01.erem.76.3.25681

42. Khmelyarchuk M. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry / M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash // Journal of Entrepreneurship Education. – 2019. – Vol. 22. – Issue 2. – PP. 1-8.

43. Myronenko E. V. The current state of financial strategy formation in the industrial enterprise management system [Electronic resource] / E. V. Myronenko, S. O. Barkova, V. V. Yerzhakova // Economic Bulletin of Donbass. - 2020. - No. 3. - P. 122-130. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2020_3_14

ДОДАТКИ

Додаток А

Розрахунок грошових потоків за проектом запровадження POS-системи

Розрахуємо суми амортизаційних відрахувань методом зменшення залишкової вартості. Початкова вартість обладнання становить 121,9 тис. грн. Результати розрахунку представимо у таблиці.

Таблиця

Розрахунок амортизації за проектом запровадження **POS-системи**, тис. грн.

Рік	Вартість устаткування на	Річна сума	Вартість устаткування на
2025	121,900	34,169	87,731
2026	87,731	24,591	63,140
2027	63,140	17,698	45,442
2028	45,442	12,737	32,705
2029	32,705	9,167	23,538

Таблиця 2.18

Розрахунок грошового потоку проекту запровадження POS-системи

Показники	Рік				
	2025	2026	2027	2028	2029
Приріст доходу від реалізації, грн	376,240	380,002	384,182	384,182	384,182
Приріст поточних витрати, грн	269,319	262,093	257,812	252,851	249,281
в тому числі амортизація, грн	34,169	24,591	17,698	12,737	9,167
Прибуток, грн	106,921	117,910	126,370	131,331	134,901
Чистий прибуток, грн	87,676	96,686	103,624	107,691	110,619
Чисті грошові надходження, грн	121,844	121,277	121,322	120,429	119,786
Коефіцієнт приведення	0,813	0,661	0,537	0,437	0,355
Чисті грошові надходження приведені, грн	99,059	80,164	65,198	52,615	42,548

Показники	Рік				
	2025	2026	2027	2028	2029
Сумарні чисті грошові надходження приведені, грн	99,059	179,223	244,422	297,037	339,585

Чистий приведений дохід NPV = 339,585-121,900= 155,465 тис. грн.

Прогнозування подій при реалізації проєкту запровадження POS-системи

Враховуючи зміни, що відбуваються на ринку, де функціонує підприємство, можливі декілька варіантів ситуацій:

I варіант – в умовах збільшення попиту на послуги підприємства відхилення реального прибутку на вкладений капітал від очікуваного може скласти + 40%;

II варіант – в умовах стабільного попиту на послуги підприємства реальний прибуток на вкладений капітал буде дорівнювати очікуваному значенню;

III варіант – в умовах зменшення попиту на послуги підприємства можливим є відхилення реального прибутку на вкладений капітал від очікуваного - 20%.

Додаток В

Розрахунок обсягів зростання доходу від реалізації ТОВ «ОКТОПУС ЛП» за результатами впровадження технології.

Для цього проаналізуємо показники завантаженості закладу у різні періоди доби (табл) та встановимо зростання виручки від реалізації (табл).

Таблиця 2.14

**Аналіз завантаженості ТОВ «ОКТОПУС ЛП» до та після
впровадження технології Cook&Chill**

Період часу	Кільк-ть чеків		Виручка, грн.		Кільк-ть гостей		Середній чек, грн	
	до	після	до	після	до	після	до	після
Ранковий час	7	7	2240	2326,52	9	11	320,00	332,36
Обідній час	16	17	13733,6	15073,56	22	26	858,35	886,68
Вечірній час	28	30	43521,8	47700,6	54	60	1554,35	1590,02
Всього	51	54	59 495	65 101	85	97	1166,58	1205,57

Таблиця

**Зміна показників завантаженості ТОВ «ОКТОПУС ЛП» після
впровадження технології Cook&Chill**

Період часу	Кільк-ть чеків			Виручка, грн.			Середній чек, грн		
	до	після	зміна	до	після	зміна	до	після	зміна
Ранковий час	7	7	0	2240	2374,4	134,4	320,00	332,36	12,36
Обідній час	16	17	1	13733,6	13956,08	222,4843	858,35	886,68	28,33
Вечірній час	28	30	2	43521,8	44692,54	1170,736	1554,35	1590,02	35,67
Всього	51	54	3	59 495	61 023	1527,621	1166,58	1130,06	36,52

Таким чином, за результатами проведених розрахунків, нами встановлено, що впровадження **POS-системи** сприятиме зростанню відвідувачів в середньому на 3 особи на день, а зростання середнього чеку – на 36,52 грн. Таким чином, середнє очікуване зростання доходу від реалізації становитиме грн. за робочу зміну.

Зростання доходу від реалізації у плановому періоді (2025 р.) становитиме: 5605,28 грн.*249 робочих днів/1000= 1395,640 тис. грн.