Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування

Брадарський Іван Вікторович

УДК 658.3:339.1

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Підвищення ефективності менеджменту підприємств оптово-роздрібної торгівлі

Менеджмент та адміністрування
073 - Менеджмент

_____Брадарський І. В.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Микитюк Н. Є., к.е.н., доцент

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Проф._____І. П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

Доц._____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ - 2026

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр
Напрям підготовки: 073 - Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____Кінаш І. П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Магістру Брадарському Івану Вікторовичу

Тема роботи Підвищення ефективності менеджменту підприємств оптово-роздрібної торгівлі

керівник роботи Микитюк Наталія Євгенівна, доцент, кандидат економічних наук

затверджені наказом по університету № від

2. Строк подання студентом роботи 16.01.2026

3. Вихідні дані до роботи: дані звітності підприємства, дані спостережень

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

Вступ
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПТОВО-РОЗЖРІБНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ
3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПТОВО-РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ
Висновки

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

1 Мета і завдання магістерської роботи.
2 Види ефективності менеджменту підприємства.
3 Структура ринку паперового посуду України
4 Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «СІСПАК»
5 SWOT-аналіз ТОВ «СІСПАК»
6 PEST-аналіз ТОВ «СІСПАК»
7 Стратегічні рекомендації для ТОВ «СІСПАК» на основі інтеграції SWOT- та PEST-аналізу
8 Аналіз ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК»
9 План стратегічних заходів розвитку ТОВ «СІСПАК» з KPI та фінансовим забезпеченням
10 Підвищення ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК»
б. Дата видачі завдання 15.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	25.11.25	виконано
1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	15.12.25	виконано
2	АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПТОВО-РОЗЖРІБНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ	29.12.25	виконано
3	НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПТОВО-РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	13.01.26	виконано
	Висновки	14.01.26	виконано
	Список використаних джерел	15.01.26	виконано

Магістр _____ Брадарський І. В.
(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

Науковий керівник _____ Микитюк Н. Є.
(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота присвячена удосконаленню управління розвитком торговельного підприємства на прикладі діяльності ТОВ «СІСПАК».

Мета роботи - розробити теоретичні, методичні та практичні заходи з підвищення ефективності менеджменту та розвитку підприємства.

Об’єкт дослідження – процеси управління розвитком торговельного підприємства. Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління розвитком підприємства, зокрема оптимізація логістичних, комунікаційних та операційних процесів, цифровізація та підвищення економічної ефективності.

У роботі використано методи аналізу та синтезу, системний та структурний підходи, економіко-статистичний аналіз, SWOT- та PEST-аналіз, порівняльний аналіз і графічне відображення результатів.

У роботі уточнено зміст поняття «ефективність менеджменту» та «розвиток торговельного підприємства», систематизовано методичні підходи до оцінювання діяльності підприємства та визначено вплив цифровізації, оптимізації та персоналізації бізнес-процесів на результативність роботи. Проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «СІСПАК», визначено ключові проблеми та резерви підвищення ефективності. Розроблено стратегічний план удосконалення менеджменту підприємства, який передбачає оптимізацію витрат, розвиток екологічного асортименту, цифровізацію управлінських та збутових процесів, посилення маркетингової політики та зміцнення фінансової стабільності.

Ключові слова: розвиток підприємства, торговельне підприємство, ефективність менеджменту, управління розвитком, стратегічний розвиток.

REFERENCE

The master's thesis is devoted to improving the management of the development of a trading enterprise using the example of the activities of SISPAK LLC.

The purpose of the work is to develop theoretical, methodological and practical measures to improve the efficiency of management and development of the enterprise. The object of the study is the processes of managing the development of a trading enterprise.

The subject of the study is the theoretical, methodological and applied aspects of managing the development of an enterprise, in particular the optimisation of logistics, communication and operational processes, digitalisation and improving economic efficiency.

The work uses methods of analysis and synthesis, systematic and structural approaches, economic and statistical analysis, SWOT and PEST analysis, comparative analysis and graphical representation of results.

The work clarifies the meaning of the concepts of ‘management efficiency’ and ‘development of a trading enterprise’, systematises methodological approaches to evaluating the activities of an enterprise, and determines the impact of digitalisation, optimisation, and personalisation of business processes on performance. A comprehensive analysis of the activities of SISPAK LLC was carried out, key problems and reserves for improving efficiency were identified. A strategic plan for improving the management of the enterprise was developed, which provides for the optimisation of costs, the development of an ecological assortment, the digitalisation of management and sales processes, the strengthening of marketing policy and the strengthening of financial stability.

Keywords: enterprise development, trading enterprise, management efficiency, management, strategic development.

ЗМІСТ

Вступ…….. 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА
1.1 Зміст поняття ефективності менеджменту підприємства та її види 9
1.2 Оцінка ефективності менеджменту підприємства……..... 15
1.3 Специфіка функціонування торговельних підприємств та оцінки ефективності їх менеджменту……..…... 19
Висновки до розділу 1……... 26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПТОВО-РОЗЖРІБНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ
2.1 Тенденції розвитку розвитку ринку одноразового посуду та пакування в Україні……..... 28
2.2 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «СІСПАК»…… 35
2.3 Аналіз ефективності менеджменту досліджуваного підприємства……. 45
Висновки до розділу 2……... 50
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПТОВО-РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ
3.1 Обґрунтування доцільності підвищення ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК»…… 53
3.2 Зміст пропозицій щодо підвищення ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК»…… 57
3.3 Визначення ефектів від реалізації пропозицій щодо підвищення ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК»…….. 59
Висновки до розділу 3…….. 66
Висновки…… 68
Перелік використаних джерел……. 70

ВСТУП

У сучасному конкурентному середовищі підвищення ефективності функціонування торговельних підприємств набуває вирішального значення для забезпечення їх конкурентоспроможності та довгострокової стабільності. Раціоналізація бізнес-процесів дає змогу компаніям формувати привабливу цінову політику, підвищувати рівень сервісу та скорочувати строки виконання замовлень, що, своєю чергою, сприяє залученню й утриманню клієнтської бази. Фінансові результати діяльності підприємств безпосередньо зумовлюються рівнем їх ефективності, оскільки зниження витрат і зростання продуктивності забезпечують підвищення прибутковості та створюють передумови для інвестування в інноваційні рішення і розвиток нових напрямів діяльності.

Об’єктом дослідження є процеси управління розвитком торговельного підприємства ТОВ «СІСПАК».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління розвитком підприємства, зокрема підходи до цифровізації, оптимізації логістичних і комунікаційних процесів, підвищення економічної та операційної ефективності.

Мета роботи – розробити комплекс теоретичних і практичних заходів щодо удосконалення управління розвитком торговельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до поняття «ефективність менеджменту» та «розвиток підприємства»;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності діяльності торговельних підприємств;
- здійснити оцінку діяльності ТОВ «СІСПАК» та його конкурентного середовища;
- визначити проблеми, резерви та стратегічні пріоритети розвитку підприємства;

- обґрунтувати комплекс заходів щодо підвищення ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК».

Методи дослідження. Теоретичною базою роботи стали наукові праці українських і зарубіжних дослідників з питань управління розвитком підприємств, економіки та менеджменту. Інформаційною базою слугували законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані, звітність підприємства, матеріали спеціалізованих інформаційних ресурсів.

У роботі застосовано такі методи: методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів; економіко-статистичний аналіз – для оцінки фінансових і операційних показників; метод порівняння – для аналізу конкурентного середовища; аналітико-економічні методи – для оцінки ефектів від впровадження стратегічних заходів щодо підвищення ефективності менеджменту.

Вагомими результатами роботи є:

- удосконалено підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства через поєднання фінансових, операційних та маркетингових KPI;
- розроблено комплексний план підвищення ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК», що включає цифровізацію управлінських і збутових процесів, оптимізацію витрат, розвиток екологічно орієнтованого асортименту та маркетингових каналів;
- обґрунтовано економічну, соціальну та організаційну ефективність запропонованих заходів.

Практичне значення результатів полягає у запропонованих рекомендаціях щодо вдосконалення управління розвитком ТОВ «СІСПАК», які можуть бути впроваджені на практиці для підвищення ефективності діяльності підприємства у сфері торгівлі.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг становить 72 сторінки, перелік використаних джерел налічує 31 найменування, рисунків – 8, таблиць – 15.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст поняття ефективності менеджменту підприємства та її види

У вітчизняній економічній науці категорія «ефективність» є об'єктом численних наукових досліджень і публікацій. Активне обговорення цієї проблематики посилилося з початком глибоких економічних трансформацій в Україні. У загальному розумінні поняття «ефективність» (від лат. *effectivus* - результативний, дієвий) використовується для характеристики функціонування різноманітних систем, процесів і явищ та слугує важливим показником і рушійною силою розвитку. Як економічна категорія ефективність має подвійний характер - якісний і кількісний. Якісний аспект відображає її змістовну сутність і теоретичне наповнення, тоді як кількісний пов'язаний із проявом закону економії часу та виражається в досягненні цілей суспільного виробництва з мінімальними часовими й ресурсними витратами на всіх стадіях відтворювального процесу - від рівня національної економіки до окремих галузей, регіонів і суб'єктів господарювання [1].

На кожному етапі історичного розвитку суспільство об'єктивно зацікавлене в раціональному використанні ресурсів і власних зусиль з метою нарощування обсягів виробництва за найменших витрат. Саме це становить універсальний критерій економічної ефективності незалежно від рівня розвитку економічної системи. Чимало науковців розглядають ефективність не лише як досягнення певного результату, а як співвідношення отриманого ефекту з витратами суспільної праці.

Зокрема, А. Бугуцький трактує ефективність виробництва як здатність забезпечити випуск продукції з мінімальними витратами ресурсів і найменшими середніми загальними витратами на одиницю продукції [2]. П. Т. Саблук наголошує, що критерій ефективності завжди відображає співвідношення результатів діяльності та понесених витрат. На думку Ю. Н. Новікова, економічна

ефективність передбачає наявність позитивного результату, вираженого у вартісній формі. В. Г. Андрійчук визначає економічну ефективність як співвідношення між використаними ресурсами та досягнутими результатами виробництва, яке відображається у вартісних показниках [3]. Своєю чергою М. М. Караман розглядає її як відношення отриманого результату до сукупних витрат праці та фінансових ресурсів, залучених у процесі виробництва [1].

Таким чином, аналіз наукових підходів свідчить про значну увагу сучасних дослідників до проблеми ефективності, при цьому інтерпретація цієї категорії є багатоваріантною. Зокрема, П. А. Орлов і Т. А. Сініцина визначають ефективність як співвідношення результату (ефекту) та ресурсів або витрат, необхідних для його досягнення. Водночас такі науковці, як А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулін, О. Л. Устенко, В. І. Лямець, А. Д. Тевяшев, В. Я. Нусінов, А. М. Турило та А. Г. Темченко, акцентують увагу на досягненні конкретних результатів діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Визначення змісту поняття ефективність різними науковцями

Автори	Визначення поняття
Сурмін Ю. П. [4]	Ефективність - показник успішності функціонування системи для досягнення встановлених цілей.
Нусінов В. Я., Турило А. М., Темченко А. Г. [5]	Ефективність є результативність, тобто результат діяльності (ефект), який одержує суспільство, підприємство або окрема людина на одиницю використаних (чи застосованих) ресурсів
Орлов П. А. [6]	Ефективність - співвідношення результату або ефекту будь-якої діяльності і витрат, пов'язаних з її виконанням. Причому це може бути як співвідношення результату і витрат, так і співвідношення і результатів діяльності.
Лямець В. І., Тевяшев А. Д. [7]	Ефективність - це не просто властивість операції (процесу функціонування системи), що відбивається в її здатності давати певний ефект, а дієвість такої здатності, тобто результативність, співвіднесена з ресурсними витратами.
Устенко О. Л. [4]	Ефективність - комплексне вираження кінцевих результатів використання засобів виробництва та робочої сили за певний період часу.
Сініцина Т. А. [2]	Ефективність - це співвідношення ефекту та витрат на його здійснення.
Шеремет А. Д., Сайфулін Р. С. [9]	фективність - це складна категорія, що характеризується результативністю роботи підприємства та рентабельністю його капіталу, ресурсів або продукції.
Друкер П. Ф. [2]	Ефективність - це наслідок того, що «правильно створюються потрібні речі».

Отже, узагальнюючи наведені підходи, можна дійти висновку, що ефективність є узагальненим показником співвідношення отриманого ефекту та витрат на його досягнення, який відображає рівень результативності діяльності підприємства.

У цілому ефективність менеджменту підприємства характеризує ступінь виконання поставлених завдань, рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей, реалізацію місії підприємства, а також його спроможність стабільно функціонувати й розвиватися в умовах конкурентного ринку. Узагальнюючи результати проведених досліджень, під поняттям «ефективність менеджменту» доцільно розуміти результативність управлінської діяльності, що відображає міру досягнення кінцевих цілей або рівень реалізації потенціалу підприємства за умов раціонального використання ресурсів та з урахуванням конкретних факторів зовнішнього середовища [9].

Таким чином, управлінська діяльність має характеризуватися високим рівнем виконання управлінських функцій, належною якістю виконання зобов'язань, здатністю до адаптації та динамічним розвитком. З урахуванням базових функцій управління й сильних сторін підприємства ефективність менеджменту на практиці може проявлятися через такі результати:

- ухвалення та впровадження обґрунтованих і якісних управлінських рішень;
- оптимізацію витрат на управління та мінімізацію виробничих втрат і браку;
- своєчасне та повне виконання виробничих програм;
- формування потужної матеріально-технічної та виробничої бази;
- упровадження гнучкої та ефективної системи управління запасами;
- застосування комплексних процедур добору й відбору персоналу;
- функціонування результативної системи мотивації праці;
- забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;

- налагоджену систему внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства;
- реалізацію інноваційних та інвестиційних проєктів і програм розвитку;
- скорочення обсягів коротко- та довгострокової заборгованості;
- укладання й реалізацію міжнародних угод і партнерських проєктів;
- досягнення високого рівня конкурентоспроможності;
- підвищення інвестиційної привабливості підприємства;
- своєчасне складання, затвердження та подання бюджету і фінансової звітності;
- використання розгалуженої системи маркетингових комунікацій, зокрема PR, реклами та взаємодії з громадськістю;
- розширення асортименту продукції;
- застосування економічно обґрунтованої цінової політики;
- розвиток і диверсифікацію каналів розподілу та збуту продукції. [9].

Організацію можна вважати успішною, а систему управління - результативною й ефективною за умови досягнення поставлених цілей. Менеджмент набуває ознак результативності тоді, коли діяльність організації приводить до отримання результатів, у яких значною мірою реалізується її місія та загальна мета; досягаються заплановані кінцеві показники функціонування; забезпечується належний рівень розвитку та створюються умови для стабільного функціонування в перспективі; а також досягається результативність за всіма складовими потенціалу підприємства [9].

Отже, результативність менеджменту відображає ступінь досягнення підприємством запланованого або очікуваного стану, рівня розвитку чи міру наближення до нього. Водночас ефективність менеджменту доцільно розглядати як результативність управлінської діяльності в процесі досягнення цілей і забезпечення соціально-економічного ефекту за умов оптимальних витрат на управління та раціонального використання ресурсів. До таких цілей можуть належати зростання прибутковості, підвищення конкурентоспроможності підприємства, розширення ринків збуту товарів і послуг та збільшення частки

ринку, поліпшення фінансового стану, а також формування передумов для стійкого й сталого розвитку [10].

Узагальнення результатів проведених досліджень дає підстави визначати ефективність менеджменту як поєднання результативності діяльності підприємства та досягнення відповідного рівня його розвитку. Це дозволило систематизувати методичні підходи до оцінювання різних видів ефективності менеджменту підприємства (табл. 1.2) [10].

В умовах ринкової економіки ефективність менеджменту організації як відкритої системи проявляється у двох основних формах — внутрішній і зовнішній. Внутрішня ефективність відображає раціональність використання ресурсного потенціалу, професійних компетенцій персоналу та інших внутрішніх можливостей підприємства, а також власну оцінку результативності його діяльності, рівень рентабельності та продуктивності, що досягаються завдяки ефективному управлінню витратами і капіталом [11].

Зовнішня ефективність менеджменту проявляється в здатності підприємства ефективно використовувати ринковий потенціал, визначати структуру суспільних потреб і забезпечувати належний рівень їх задоволення, формувати конкурентоспроможну за якістю, цінністю та корисністю продукцію, а також виконувати вимоги соціальної відповідальності. Вона також характеризує частку підприємства на ринку та напрями її змін, можливості створення нових сфер підприємницької діяльності, виходу на нові ринкові сегменти, а також потенціал підприємства на ринках готової продукції та ресурсів [11].

На ефективність управління впливає сукупність різноманітних чинників, серед яких доцільно виокремити: інтелектуальні та фізичні можливості людини, її здатність здійснювати управлінську діяльність; рівень забезпеченості засобами виробництва та вміння їх раціонально використовувати; соціальні умови, що сприяють розкриттю творчого потенціалу окремих працівників і трудового колективу загалом, а також інтегрований вплив зазначених чинників [10].

Таблиця 1.2 – Види ефективності менеджменту та їх основні показники та результати

Вид ефективності	Зміст (сутність)	Основні показники та результати
Економічна	Відображає відносне зростання результативності діяльності підприємства порівняно з базовим рівнем шляхом співставлення досягнутих результатів і витрат у вартісному вимірі	Показники, що характеризують формування й функціонування системи менеджменту: рівень автоматизації робочих місць управлінського персоналу; ступінь розробленості нормативно-інструктивної бази; діапазон управління; рівень технічної озброєності менеджерів тощо
Соціальна	Проявляється у гармонійному розвитку соціально-трудових відносин, підвищенні рівня задоволеності працею, розвитку організаційної культури, забезпеченні якості життя працівників, задоволенні потреб споживачів та дотриманні принципів соціальної відповідальності бізнесу	Показники умов праці: морально-психологічний клімат, рівень конфліктності, задоволеність працею, захворюваність, травматизм, інтенсивність праці, рівень шуму й освітленості, режим праці та відпочинку. Соціально-побутові показники: житлові умови, забезпеченість медичними, освітніми та культурними закладами. Кадрові показники: рівень освіти, кваліфікації, компетентності персоналу. Мотиваційні показники: заробітна плата, моральне стимулювання, плинність кадрів. Результат: соціальний ефект, зростання добробуту та лояльності персоналу
Підвиди соціальної ефективності	Психологічна, культурно-етична, інфраструктурно-побутова, освітньо-кваліфікаційна, правова, екологічна, якість трудових ресурсів	*Психологічна*: конфліктність, мотивація, корпоративний дух. *Культурно-етична*: дотримання етичних норм, культурна сумісність. *Інфраструктурно-побутова*: розвиток соціальної інфраструктури. *Освітньо-кваліфікаційна*: рівень освіти й професіоналізму. *Екологічна*: екологічна безпека, охорона праці. *Правова*: дотримання правових норм
Адміністративна (організаційна)	Пов’язана з удосконаленням процесів адміністрування виробництва, реалізації продукції та управління діяльністю підприємства	Показники ефективності управлінської праці менеджерів; організації праці апарату управління; організації управління підприємством і його підрозділами. Результат: скорочення трудомісткості управлінських процесів, зменшення витрат робочого часу, підвищення оперативності прийняття рішень, удосконалення планування, координації та контролю
Техніко-технологічна	Полягає у підвищенні науково-технічного та технологічного рівнів виробничого (операційного) процесу	Показники прогресивності використовуваного обладнання, техніки, технологій та інформаційних систем, рівень їх оновлення й ефективності використання

Вагомий вплив на ефективність управління мають також залученість персоналу до управлінських процесів, підвищення якісного складу управлінських кадрів, упровадження наукової організації праці тощо. Водночас ієрархічна структура управління інколи призводить до ситуацій, коли чинники, що істотно впливають на результати виробничо-господарської діяльності, перебувають поза межами компетенції органу, який безпосередньо здійснює управління об'єктом, що, своєю чергою, негативно позначається на загальній ефективності управління (зокрема, у разі несвоєчасних поставок або порушень збалансованості виробництва і споживання) [11].

1.2 Оцінка ефективності менеджменту підприємства

Критерії ефективності менеджменту відображають результативність управлінської діяльності менеджерів у межах організації та дають змогу оцінити її якісні характеристики. До ключових критеріїв ефективності належать:

- оперативність, що полягає у своєчасності підготовки й ухвалення управлінських рішень, а також у функціонуванні дієвих механізмів зворотного зв'язку;

- надійність системи управління, яка визначається повнотою, достовірністю та актуальністю інформації, відповідністю методів управління сучасному рівню науково-технічного прогресу, рівнем професійної підготовки управлінського персоналу, його практичним досвідом і кадровою стабільністю;

- якість виконання управлінських функцій і рівень забезпеченості організаційно-технічними засобами;

- оптимальність системи управління, що передбачає раціональний вибір методів ухвалення господарських рішень, обґрунтованість кількості рівнів управління, а також доцільне поєднання централізації та децентралізації з урахуванням конкретних умов функціонування підприємства [12].

Кількісні показники функціонування системи менеджменту охоплюють:

- трудові показники, які характеризують економію живої праці в управлінській сфері (зменшення чисельності персоналу, скорочення трудомісткості управлінських процесів);

- фінансові показники, що відображають зниження витрат на управління;

- показники економії часу, які проявляються у скороченні тривалості управлінських циклів завдяки впровадженню інформаційних технологій і вдосконаленню організаційних процедур [12].

Водночас вагоме значення мають і якісні показники, серед яких: підвищення інноваційного рівня управління, зростання кваліфікації менеджерів і фахівців, інтеграція управлінських процесів, підвищення обґрунтованості прийнятих рішень, формування розвиненої організаційної культури, зростання задоволеності працею, посилення соціальної відповідальності підприємства та врахування екологічних наслідків його діяльност [13]і.

Доцільно здійснювати оцінювання ефективності менеджменту підприємства насамперед за такими якісними показниками, як рівень керованості, коефіцієнт раціональності організаційної структури, показник стабільності управлінського персоналу, співвідношення чисельності лінійних і функціональних працівників, частка витрат на управління та загальна результативність управлінської діяльності [13].

На нашу думку, оцінювання ефективності менеджменту фактично є оцінкою рівня розвитку підприємства. З метою визначення потенціалу підприємства як бази забезпечення ефективного менеджменту доцільно застосовувати систему вимірників розвитку підприємства (табл. 1.3). Відповідно до складових потенціалу та логіки збалансованої системи показників було виокремлено критерії розвитку, відповідні індикатори та показники [10].

Критерієм розвитку матеріально-технічного забезпечення (виробничого й майнового потенціалу), а також розвитку й навчання персоналу (трудового потенціалу) є рівень розвиненості активів підприємства.

Таблиця 1.3 - Вимірники розвитку підприємства

Складова потенціалу підприємства	Складова збалансованої системи показників	Критерій розвитку	Індикатор розвитку	Показники розвитку
Виробничий та майновий потенціал	Внутрішні процеси	Рівень матеріально-технічного забезпечення	Розвиненість активів підприємства	Фондоозброєність; матеріаломісткість; коефіцієнт зносу основних засобів; фондовіддача; матеріаловіддача; рентабельність основних засобів; рентабельність оборотних засобів; рентабельність власного капіталу
Трудовий потенціал	Розвиток і навчання	Розвиток персоналу	Забезпеченість працівників нематеріальними активами	Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю; індекс підвищення кваліфікації; продуктивність праці; чистий дохід від реалізації продукції на одного працівника
Фінансовий потенціал	Фінанси	Прогресивність змін	Динаміка ключових фінансово-економічних параметрів	Рентабельність підприємства; коефіцієнт фінансової стійкості; коефіцієнт автономії; коефіцієнт фінансового левериджу
Маркетинговий потенціал	Клієнти	Реалізованість стратегічних цілей розвитку	Рівень задоволеності та лояльності споживачів	Частка підприємства на ринку; коефіцієнт співвідношення витрат на збут і чистого доходу від реалізації продукції; індекс задоволеності споживачів
Організаційно-управлінський потенціал	Бізнес-процеси	Керованість підприємства	Якість управління та інвестиційна активність	Коефіцієнт оборотності власного капіталу; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; коефіцієнт оборотності активів; коефіцієнт співвідношення адміністративних витрат і чистого доходу від реалізації продукції; коефіцієнт інвестування; ефективність стратегічного управління

Індикаторами такого розвитку виступають стан техніко-технологічної бази та ефективність використання ресурсів. Ці індикатори характеризуються такими показниками, як фондоозброєність, матеріаломісткість, коефіцієнт зносу основних засобів, фондовіддача, матеріаловіддача, а також рентабельність основних і оборотних засобів та власного капіталу [14].

Розвиток трудового потенціалу оцінюється через індикатор розвитку персоналу, який вимірюється рівнем забезпеченості працівників нематеріальними активами, коефіцієнтом використання інтелектуальної власності, індексом підвищення кваліфікації, продуктивністю праці та обсягом чистого доходу від реалізації продукції на одного працівника [13].

Критерієм розвитку фінансового потенціалу є прогресивність змін, що дозволяє оцінити напрями розвитку підприємства та ризики його банкрутства. Індикаторами виступають динаміка основних фінансово-економічних параметрів і зміни фінансового стану підприємства. Вони знаходять відображення в таких показниках, як рентабельність діяльності, коефіцієнти фінансової стійкості, автономії та фінансового левериджу [12].

Маркетинговий потенціал підприємства оцінюється через критерій реалізованості цілей розвитку, а ключовим індикатором виступає рівень задоволеності й лояльності споживачів. Відповідними показниками є частка підприємства на ринку, співвідношення витрат на збут і чистого доходу від реалізації продукції, а також індекс задоволеності споживачів [11].

Організаційно-управлінський потенціал і бізнес-процеси реалізуються через критерій керованості підприємства. Індикаторами розвитку в цьому випадку є якість управління та інвестиційна активність компанії, що оцінюються за допомогою показників оборотності власного капіталу, дебіторської й кредиторської заборгованості, активів, співвідношення адміністративних витрат і чистого доходу, коефіцієнта інвестування та ефективності стратегічного управління [11].

Особливістю запропонованої системи показників оцінювання рівня розвитку підприємства та ефективності менеджменту є їх практична доступність, оскільки більшість із них можуть бути розраховані на основі даних фінансової та статистичної звітності підприємства.

1.3 Специфіка функціонування торгівельних підприємств та оцінки ефективності їх менеджменту

Торгівля впродовж тривалого часу виступає однією з ключових складових економічного розвитку будь-якої держави. Рівень її розвитку безпосередньо впливає на доходи населення, зайнятість, конкурентоспроможність країни на міжнародних ринках, а також на стан і динаміку міжнародних економічних відносин. В Україні провідну роль у розвитку торговельної діяльності відіграють торговельні підприємства, які є базовою ланкою торговельної інфраструктури.

Торговельне підприємство розглядається як самостійний суб'єкт господарювання, основною функцією якого є зберігання, реалізація товарів і надання післяпродажних послуг з метою отримання прибутку та максимального задоволення потреб споживачів. Залежно від низки ознак, зокрема місця розташування та площі торговельних приміщень, способів продажу, особливостей формування товарного асортименту та категорій споживачів, торговельні підприємства поділяються на окремі види [15].

Сучасний рівень розвитку торговельної діяльності та перспективи її подальшого зростання значною мірою визначаються ефективністю нормативно-правового регулювання, станом торговельної інфраструктури та рівнем соціально-економічного розвитку країни. Торговельне підприємництво як вид господарської діяльності охоплює сукупність товарно-грошових і обмінних операцій та є одним із найбільш поширених напрямів підприємницької активності в Україні [16].

Об'єктами торговельного підприємництва є матеріальні цінності, передусім товари, які можуть як виготовлятися безпосередньо підприємством, так і

закуповуватися з метою подальшої реалізації. Окрім цього, до об'єктів діяльності належать супутні товари та послуги, зокрема пакування і фасування продукції, післяпродажне та технічне обслуговування [17].

Торговельна діяльність, як і будь-який інший вид підприємництва, характеризується низкою специфічних ознак, серед яких можливість здійснення господарської діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, самостійність у прийнятті управлінських рішень, ініціативність, креативний підхід до ведення бізнесу та наявність підприємницького ризику [18].

Ефективне функціонування торговельного підприємства потребує врахування комплексу чинників, зокрема знання та дотримання норм чинного законодавства, вимог сертифікації та стандартизації продукції, аналізу споживчого попиту, а також системного вивчення конкурентного середовища.

Торговельно-підприємницька діяльність може здійснюватися в різних формах, серед яких оптова та роздрібна торгівля, заготівля і збут товарів, діяльність у сфері громадського харчування, енергопостачання, комерційні операції, а також оренда чи передача майна в користування (рис.1.1) [15].



Рисунок 1.1 – Види торговельних підприємств

Гуртова торгівля передбачає реалізацію товарів великими партіями, переважно іншим суб’єктам господарювання. Покупцями в цьому випадку виступають роздрібні торговці, дистриб’ютори або інституційні споживачі, які надалі здійснюють перепродаж продукції. Натомість роздрібна торгівля орієнтована на безпосередній продаж товарів кінцевим споживачам у вигляді окремих одиниць через торговельні зали або онлайн-канали [19].

Розмежування між гуртовою та роздрібною торгівлею має принципове значення для бізнесу, оскільки визначає цільову аудиторію, операційну модель, пріоритетні бізнес-процеси та механізми формування прибутку. У разі поєднання обох форматів діяльності підприємству необхідно чітко усвідомлювати специфіку кожного з них для забезпечення ефективного управління [19].

Гуртова торгівля зосереджується насамперед на масштабах діяльності. Гуртові підприємства, як правило, закуповують продукцію безпосередньо у виробників та реалізують її великими партіями роздрібним мережам, іншим гуртовикам або організаціям. Основна увага в такій моделі приділяється складській логістиці, управлінню запасами та оптимізації транспортних процесів. Характерною рисою гуртової торгівлі є здійснення значних за обсягом операцій і формування довгострокових партнерських відносин, що забезпечує відносну стабільність грошових потоків [19].

Однією з ключових переваг гуртової торгівлі є операційна ефективність. Реалізація продукції великими партіями дає змогу мінімізувати витрати на одиницю товару та зосередитися на логістичних процесах, а не на індивідуальному обслуговуванні клієнтів. Знижки за обсяг та конкурентна цінова політика виступають важливими інструментами стимулювання попиту у цьому сегменті [20].

Роздрібна торгівля, своєю чергою, орієнтована на індивідуального споживача та формування позитивного купівельного досвіду. Роздрібні підприємства закуповують продукцію невеликими партіями у гуртовиків або виробників, здійснюють цінову націнку та продають товари безпосередньо

населенню. У цьому сегменті ключову роль відіграють брендинг, маркетингові комунікації та здатність оперативно реагувати на зміну споживчих уподобань [19].

Роздрібна торгівля характеризується високим рівнем взаємодії з клієнтами, що реалізується через оформлення торговельного простору, персоналізовані маркетингові інструменти, цифрові канали продажу та сервісну підтримку. Саме гнучкість і клієнтоорієнтованість визначають конкурентні переваги роздрібних підприємств [19].

Водночас як гуртова, так і роздрібна торгівля потребують ефективних систем управління запасами для забезпечення безперервності діяльності. Використання сучасних цифрових рішень з автоматизації обліку, планування та контролю запасів сприяє підвищенню операційної ефективності, скороченню витрат і мінімізації втрат у обох сегментах торговельної діяльності [20].

Одним із найбільш дискусійних питань у межах гуртової та роздрібної торгівлі є механізм формування цін. Відмінності між гуртовими й роздрібними цінами зумовлені специфікою функціонування кожної моделі та способом створення доданої вартості. Гуртові ціни, як правило, є нижчими, оскільки формуються з урахуванням великих обсягів реалізації та нижчих витрат у розрахунку на одиницю продукції. Натомість роздрібні ціни включають додаткові націнки, необхідні для покриття витрат на маркетинг, оренду торговельних площ, логістику, обслуговування клієнтів та інші сервісні складові (табл.. 1.4) [19].

Виявлені цінові розбіжності між гуртовою та роздрібною торгівлею відображають адаптацію підприємств до різних цільових аудиторій і ринкових умов. Якщо гуртова торгівля орієнтується на досягнення економії від масштабу та операційної ефективності, то роздрібна модель компенсує вищий рівень цін за рахунок створення доданої споживчої цінності, персоналізації та формування стійких відносин із клієнтами. Обидва підходи є взаємодоповнювальними та виконують важливу функцію в межах ланцюга постачання [20].

Таблиця 1.4 - Ключові відмінності між гуртовою та роздрібною торгівлею

Аспект	Гуртовий продаж	Роздрібний продаж
Ціна за одиницю	Нижча, завдяки знижкам за великі обсяги	Вища, з урахуванням націнки для покриття витрат на маркетинг, обслуговування та оренду
Прибуток за одиницю	Нижчий	Вищий
Розмір транзакції	Великий, продаж великими партіями	Малий, індивідуальні покупки
Цільова аудиторія	Бізнес-клієнти (роздрібні торговці, інші гуртовики, інституційні покупці)	Кінцеві споживачі
Операційний акцент	Ефективність, логістика, управління запасами	Клієнтський досвід, сервіс, персоналізація
Маркетинг і бренд	Мінімальний, більше уваги на співпрацю та партнерство	Високий, акцент на брендинг, рекламу, промоакції
Взаємовідносини з клієнтами	Довгострокові бізнес-відносини, менша кількість клієнтів	Короткострокові і часті контакти, велика кількість споживачів
Ризики та стабільність	Стабільні доходи, нижчий ризик втрати клієнта	Вищий ризик коливання продажів, залежність від споживчого попиту
Необхідні інвестиції	У склади, логістику та управління запасами	У магазини, онлайн-платформи, рекламу та сервіс

Узагальнюючи, відмінності між гуртовою та роздрібною торгівлею доцільно звести до трьох базових характеристик: масштабу діяльності, цільової аудиторії та стратегічного фокусу. Гуртова торгівля переважно обслуговує бізнес-сегмент, зосереджуючись на великих обсягах операцій і мінімізації витрат. Роздрібна торгівля, у свою чергу, орієнтована на індивідуального споживача та створення цінності через зручність, сервіс і персоналізовані пропозиції [19].

Переваги гуртової торгівлі порівняно з роздрібною полягають у відносній стабільності доходів і меншій кількості клієнтів, що спрощує управління взаємовідносинами. Роздрібні підприємства, натомість, мають потенціал отримання вищої норми прибутку та можливість формування прямих і довгострокових зв’язків зі своєю цільовою аудиторією. Саме ці відмінності визначають специфіку функціонування гуртових і роздрібних суб’єктів господарювання та їхні шляхи досягнення конкурентних переваг на відповідних ринках [20].

Під час аналізу літературних джерел з питання оцінювання ефективності та результативності діяльності підприємств було встановлено, що наразі не існує єдиної методологічної системи для цього [12]. Тема викликає численні дискусії, і кожен фахівець пропонує власний підхід. На основі вивчення існуючих концепцій ми сформували перелік методів, які найбільш повно охоплюють ключові критерії оцінки ефективності та результативності різних підприємств.

Незважаючи на відмінності між цими підходами, вони не суперечать один одному, а доповнюють оцінку функціонування підприємства з різних сторін. Кожен метод виділяє власні ключові аспекти аналізу динаміки діяльності підприємства [13]:

1 Структурний підхід Куросави орієнтований на структуру підприємства і включає три компоненти:

- оцінку економічних показників підприємства;
- якісну оцінку діяльності;
- оцінку економічних показників галузі [13].

2 Системний підхід використовує комплексну систему показників для оцінки результатів діяльності підприємства. Це дозволяє аналізувати його як цілісну динамічну систему, оцінюючи як поточні результати, так і перспективи розвитку з різних позицій: споживача, інвестора, працівника тощо [13].

3 Експрес-оцінка ефективності забезпечує швидкий огляд стану підприємства і включає:

- оцінку економічного потенціалу (розмір підприємства, фінансові та економічні показники, ступінь використання основних фондів);

- оцінку фінансової стабільності (статутний і власний капітал, довгострокові та короткострокові зобов’язання, кредиторська заборгованість, нетто-монетарна позиція);

- аналіз проблемних статей звітності (дефіцит бюджету, прострочена заборгованість, негативна вартість чистих активів);

- оцінку ефективності діяльності за відносними показниками (рентабельність власного капіталу та активів, продуктивність праці, середня заробітна плата);

- оцінку динаміки ключових показників (вартість основних фондів, чисельність працівників, виручка, чистий прибуток);

- аналіз “цінності” організації (співвідношення власного капіталу та фінансових результатів, для оцінки недооціненості або переоціненості підприємства) [13].

4 Бенчмаркінг передбачає порівняння діяльності підприємства (асортимент, послуги, методи роботи тощо) із лідерами ринку та галузі з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного функціонування. Цей метод дозволяє заздалегідь виявляти потенційні проблеми [13].

Серед поширених показників оцінки ефективності та результативності підприємства виділяють: темпи приросту активів, обсягу продажів, прибутку, власного капіталу, а також рентабельність власного капіталу та продажів і коефіцієнт окупності витрат [14].

Однак така система показників не завжди відображає всі специфічні характеристики торговельних підприємств, що впливають на ефективність їх діяльності. Тому доцільно розширити перелік показників, додавши [14]:

- загальну оцінку економічної рентабельності торговельного підприємства (валовий або чистий прибуток / обсяг товарообігу);

- показник ефективності використання торгових площ (прибуток від продажів / обсяг товарообігу);

- непрямі показники рентабельності: балансовий прибуток (сумарний прибуток підприємства) та чистий прибуток (частина прибутку після сплати обов’язкових платежів),

- капіталовіддачу (вкладений капітал / отримані доходи) для оцінки ефективності використання інвестицій [14].

Висновок до розділу 1

Перший розділ магістерської роботи присвячений теоретичним аспектам ефективності менеджменту підприємства та оцінці її показників у різних сферах діяльності, зокрема у торгівлі. Аналіз наукових підходів дозволяє зробити такі висновки:

1 Сутність ефективності менеджменту: Ефективність менеджменту є багатовимірною категорією, що включає результативність діяльності підприємства та співвідношення отриманого ефекту з ресурсними витратами. Вона має як якісний, так і кількісний аспекти та проявляється через досягнення стратегічних і тактичних цілей, раціональне використання ресурсів та здатність адаптуватися до зовнішнього середовища.

2 Види ефективності: Виділяють економічну, соціальну, адміністративну та техніко-технологічну ефективність. Кожна з них характеризується специфічними показниками та результатами, що дозволяють оцінити рівень управлінської діяльності і стан підприємства в цілому.

3 Оцінка ефективності: Критеріями ефективності менеджменту є оперативність, надійність, якість виконання управлінських функцій та оптимальність системи управління. Для оцінки використовуються як кількісні показники (трудові, фінансові, економія часу), так і якісні (інноваційність, кваліфікація менеджерів, організаційна культура, соціальна відповідальність).

4 Показники розвитку підприємства: Оцінка ефективності тісно пов’язана з потенціалом підприємства, який охоплює матеріально-технічний, трудовий, фінансовий, маркетинговий та організаційно-управлінський аспекти. Система індикаторів розвитку дозволяє комплексно оцінити здатність підприємства забезпечити ефективний менеджмент.

5 Специфіка торгівельних підприємств: Для гуртової та роздрібної торгівлі характерні різні бізнес-моделі, цільова аудиторія, масштаб діяльності, механізми формування цін та стратегічний фокус. Гуртова торгівля орієнтована на економію

від масштабу і операційну ефективність, роздрібна – на формування цінності для споживача та персоналізований сервіс.

6 Методи оцінки ефективності: Серед найбільш ефективних методів оцінки - структурний і системний підходи, експрес-оцінка та бенчмаркінг. Для торговельних підприємств доцільно додатково застосовувати показники рентабельності торгових площ, загальної рентабельності та капіталовіддачі.

Ефективність менеджменту підприємства – це інтегрований показник, що поєднує результативність управлінської діяльності, рівень розвитку потенціалу підприємства та здатність досягати стратегічних цілей у конкретних ринкових умовах. Для торговельних підприємств доцільно застосовувати комплексну систему кількісних та якісних показників, яка враховує специфіку діяльності та стратегічні пріоритети.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПТОВО-РОЗДРІБНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

2.1 Тенденції розвитку ринку одноразового посуду та упакування в Україні

Одноразовий посуд сьогодні виходить далеко за межі простої зручності для споживача. Це сфера, що поєднує масштабні логістичні процеси, стабільність і безперервність виробництва, дотримання галузевих стандартів, а також здатність швидко адаптуватися до потреб сегментів HoReCa, рітейлу та FMCG. Ринок активно змінюється під впливом екологічних вимог, трансформації споживчих моделей поведінки та зростаючих запитів з боку бізнесу, що формує нові умови конкуренції.

З метою визначення провідних учасників галузі Ukrainian Business Award у 2025 році оприлюднив оновлений рейтинг ТОП-10 виробників одноразового посуду в Україні. Оцінювання ґрунтувалося не лише на виробничих обсягах, а й на якості клієнтського сервісу, широті асортименту, рівні цифрової присутності, активності в соціальних мережах та готовності до партнерської взаємодії [23].

До переліку лідерів увійшли компанії LOOKFORT, petrovka HoReCa, Gloria Cups, FCI, Petruzalek, Pan Stakan, navipack, Bar Service, ALLPACK та Інпак [23].

Різноманітність товарної пропозиції виступає показником виробничої гнучкості підприємств. Найбільший асортимент продемонструвала компанія Gloria Cups (4 080 позицій), далі йдуть petrovka HoReCa (2 356), Petruzalek (2 142), Pan Stakan (2 111) та LOOKFORT (2 102). Зазначені виробники представлені в усіх ключових сегментах ринку - від продукції для кавових напоїв до пакувальних рішень для доставки (рис.2.1) [23].

Паперовий посуд є одноразовою та екологічно безпечнішою альтернативою виробам із пластику, скла, кераміки та металу. Він вирізняється достатньою міцністю для використання як з холодними, так і з гарячими стравами, а також наявністю спеціального покриття, що запобігає розмоканню та протіканню [24].

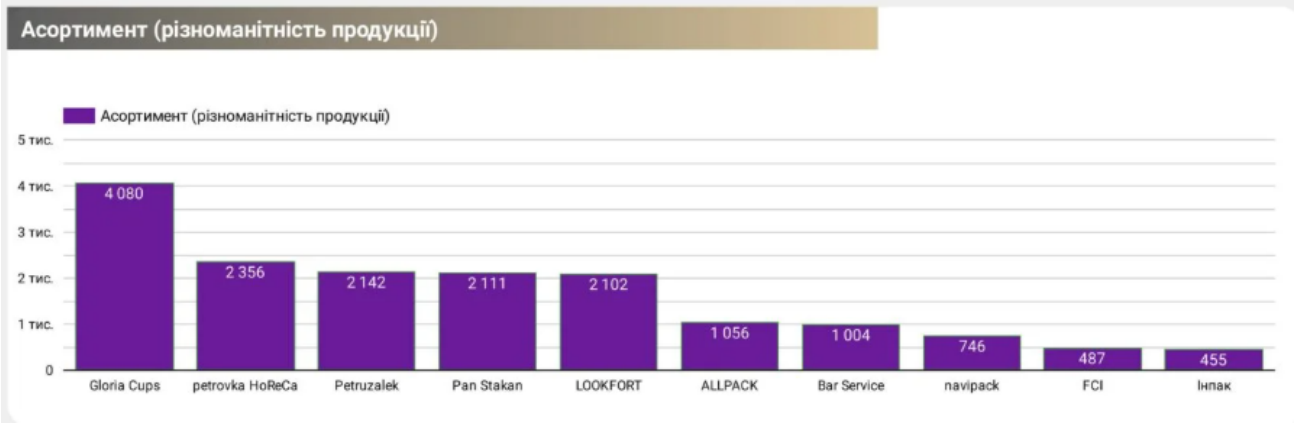


Рисунок 2.1 – Асортиментна політика ТОП-10 виробників одноразового посуду України, 2025 рік [23]

Аналіз ринку паперового посуду в Україні дає змогу виокремити низку характерних особливостей і ключових тенденцій його розвитку [25]:

- Зручність і функціональність виробів є головними вимогами споживачів. Користувачі звертають особливу увагу на жиро- та водостійкість посуду, можливість безпечного використання з гарячими і холодними продуктами, а також придатність до підігріву в мікрохвильовій печі. Виробники, які оперативно адаптуються до цих очікувань, отримують суттєві конкурентні переваги.

- Зростання популярності сервісів доставки їжі та формату “to go” стимулює підвищений попит на міцні паперові контейнери, що забезпечують надійне закривання та збереження якості продуктів під час транспортування.

- Розширення сфер використання паперового посуду. Окрім закладів громадського харчування, продукція активно застосовується у домашньому побуті, офісному харчуванні, а також під час виїзних заходів і подій на відкритому повітрі.

- Наявність на ринку продукції з потенційно шкідливими властивостями. Окремі виробники використовують флуоресцентні відбілювачі для покращення зовнішнього вигляду виробів, що може негативно впливати на здоров’я споживачів. Відсутність чітко регламентованих стандартів якості у перспективі здатна створювати ризики для сталого розвитку ринку паперового посуду в Україні (рис.2.2).[25]

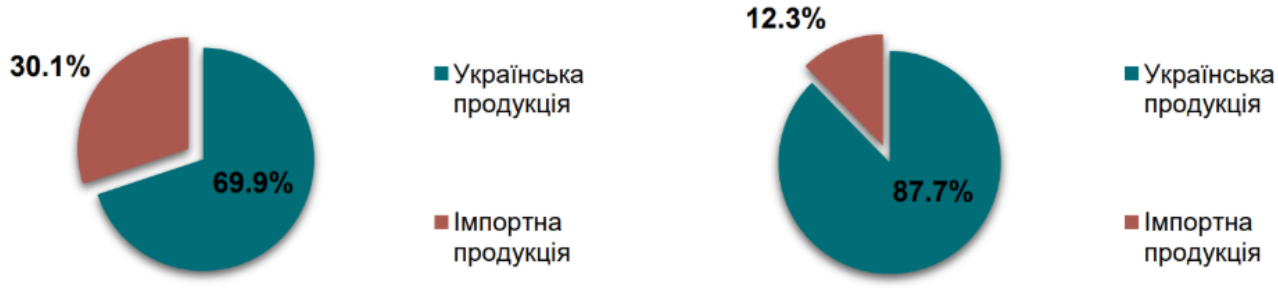


Рисунок 2.2 – Структурпа ринку паперового посуду України за походженням у 2023 та 2024 роках, % [25]

Загалом ринок паперового посуду в Україні переважно сформований за рахунок продукції вітчизняних виробників. Повномасштабна агресія Росії спричинила вихід з ринку значної частини іноземних постачальників, що, своєю чергою, призвело до подальшого зростання частки внутрішнього виробництва та посилення ролі національних компаній у даному сегменті [25].

Споживчий аналіз українського ринку паперового посуду в сегменті B2B охоплює такі основні групи споживачів [25]:

- Супермаркети та роздрібні торговельні мережі різних форматів, які реалізують паперовий посуд кінцевим споживачам або використовують його у власних сервісах (кулінарія, кейтеринг, продаж готових страв).

- Підприємства сфери громадського харчування, зокрема кав'ярні, заклади швидкого харчування, кафе та ресторани, а також служби доставки їжі, для яких одноразовий паперовий посуд є необхідним елементом операційної діяльності.

- Інші організації, що застосовують одноразовий посуд у повсякденній діяльності, включаючи офіси, медичні заклади, науково-дослідні та освітні установи, а також інші інституції, де важливими є гігієнічність, зручність і економічна доцільність використання такої продукції [25].

Протягом останніх п'яти років світовий ринок пакування продемонстрував зростання на рівні 6,8%. Основна частка цього приросту припадає на країни, що розвиваються, де активні процеси урбанізації та поширення західної моделі

споживання сприяли зростанню попиту на фасовану продукцію. Додатковим драйвером розвитку галузі стала стрімка експансія електронної комерції, яка суттєво посилила потребу в якісних пакувальних рішеннях у глобальному масштабі [22].

Відповідно до аналітичних оцінок компанії Smithers, світовий ринок упаковки у прогнозному періоді до 2028 року зростатиме в середньому на 3% щорічно, а його загальний обсяг може перевищити 1,2 трлн доларів США [26].

В Україні, як і в більшості країн світу, ключовим фактором розвитку ринку пакування стало активне зростання сектору електронної комерції. У 2020 році цей сегмент був одним із найбільш динамічних у національній економіці, досягнувши обсягу близько 4 млрд доларів США, що становило 8,8% загального обороту роздрібної торгівлі. Упродовж 2017–2022 років ринок електронної комерції в Україні зріс утричі, а за прогнозами, у 2022–2027 роках очікується його подальше подвоєння, що створює додаткові можливості для розвитку пакувальної індустрії [26].

Разом із тим ринок упаковки стикається з низкою системних проблем, серед яких варто виокремити залежність від імпортної сировини, чутливість до динаміки розвитку галузей-споживачів, недостатню врегульованість питань утилізації відходів, зокрема використаної упаковки, а також постійне зростання вимог споживачів, що зумовлює необхідність безперервного моніторингу ринкових трендів і вдосконалення продукції [26].

Серед ключових факторів впливу на розвиток ринку пакування важливе місце посідає зростання функціональності упаковки. Сучасна упаковка має поєднувати привабливий дизайн, здатність виокремлювати товар серед конкурентів, інформативність щодо виробника та характеристик продукції, а також забезпечувати надійний захист від зовнішніх впливів і збереження якості товару. Особливо це актуально для харчових продуктів, де дедалі ширше застосовуються упаковки з дозаторами, багаторазовими застібками та іншими зручними елементами [26].

Окрему роль відіграє посилення уваги до екологічності пакувальних матеріалів. У цьому контексті перевагу отримує картонна та паперова упаковка, яка є більш придатною до утилізації порівняно з полімерною. Водночас сегмент пластикової упаковки також зазнає трансформацій — зростає використання багаторазових рішень і впроваджуються альтернативні матеріали. Крім того, формується тренд мінімізації або повної відмови від пакування, що частково стимулюється чинним законодавством України [26].

Важливим чинником конкурентоспроможності є також удосконалення дизайну упаковки шляхом використання сучасних технологій друку, нових матеріалів і креативних способів подачі інформації. Забезпеченість сировиною залишається диференційованою залежно від сегмента пакувального ринку, що впливає на собівартість та стабільність виробництва [26].

До глобальних факторів, які визначатимуть подальший розвиток ринку пакувальних матеріалів, належить зростання інтересу споживачів до безпечної, зручної та функціональної упаковки, особливо в сегментах харчових продуктів і товарів для дітей. Це стимулює впровадження інноваційних матеріалів, які подовжують термін придатності продукції, забезпечують захист від стороннього втручання та спрощують процес відкриття й закриття [26].

Паралельно зростає попит на екологічно орієнтовані пакувальні рішення у зв’язку з посиленням уваги регуляторів і споживачів до впливу упаковки на довкілля. Це сприяє розвитку біорозкладних матеріалів, упаковки, придатної до вторинної переробки, а також загальному скороченню обсягів пакувальних відходів. Інноваційний розвиток галузі підтримується досягненнями в матеріалознавстві та виробничих технологіях, зокрема впровадженням «розумної упаковки» з використанням QR-кодів, NFC-зв’язку та RFID-міток для відстеження продукції [26].

Водночас зростання екологічної свідомості призводить до запровадження обмежень на використання окремих видів пакувальних матеріалів, насамперед одноразового пластику. У багатьох країнах застосовуються заборони або

фіскальні обмеження щодо пластикової упаковки, що створює додаткові виклики для компаній, які працюють у цьому сегменті [26].

За результатами дослідження компанії Pro-Consulting, більшість споживачів серед усіх видів пакування для харчових продуктів віддають перевагу паперовим і картонним матеріалам, що підтверджує актуальність розвитку екологічно безпечних пакувальних рішень на українському ринку (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Уподобання споживачів за характером пакування [26]

У 2023 році ємність ринку картонно-паперової упаковки для харчових продуктів становила близько 10 млрд грн, що на 4 млрд грн менше порівняно з довоєнним 2021 роком, але водночас удвічі перевищує відповідний показник 2022 року. Така динаміка свідчить про досить швидке відновлення функціонування ринку навіть за умов воєнного стану. Уже за перші п’ять місяців 2024 року обсяг ринку досяг близько 70% рівня 2023 року, що створює передумови для перевищення показників 2021 року до кінця року [26].

Домінуючим сегментом ринку залишається папір і картон, покриті, просочені або ламіновані пластмасою, частка яких становить орієнтовно 83% загальної ємності. Найвищі темпи зростання у 2023 році продемонстрували саме цей сегмент (124%), а також категорії «інші види паперу, картону, целюлозної

вати та полотна з целюлозних волокон» (109%) і «надруковані самоклеювальні етикетки та ярлики з паперу або картону» (104%) (табл..2.1). [26]

Таблиця 2.1 – Ємність ринку паперово-картонного упакування для харчових продуктів в Україні, млн.. грн. [26]

Показник	2021	2022	2023	5 міс/ 2024
Виробництво	15789,68	7072,29	11303,16	6832,73
Імпорт	2041,97	914,61	1461,76	883,63
Експорт	3891,92	2807,81	2243,32	550,63
Ємність ринку	**13939,72**	**5179,09**	**10521,60**	**7165,73**
Темп приросту, %		*-62,8%*	*+103,2%*	

З огляду на те, що більшість операторів ринку пропонують комплексний асортимент паперової продукції та не спеціалізуються виключно на одному виді упаковки, оцінювання їхніх ринкових часток здійснювалося на основі даних офіційної фінансової звітності щодо доходів за 2023 рік. Провідні позиції на ринку займають ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» із часткою 22% у загальній виручці найбільших операторів, ТОВ «Трипільський ПК» — 7,7% та ТОВ «Тетра Пак» — 6% (рис. 2.4) [25].

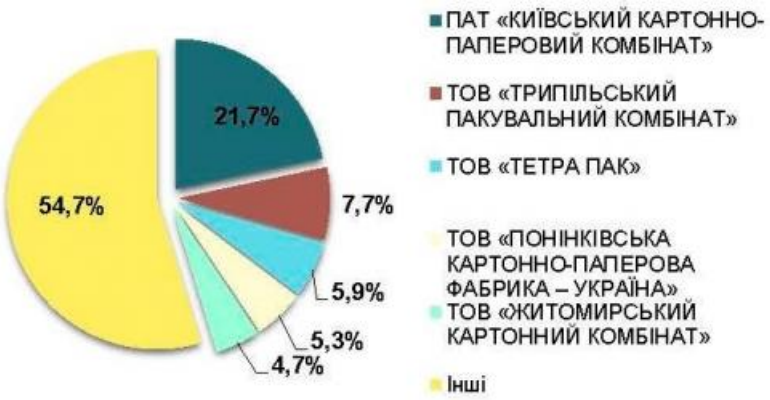


Рисунок 2.4 – Виручка та частка ринку основних операторів ринку паперово-картонного упакування в Україні, % [25]

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що ринок одноразового посуду та пакування в Україні перебуває на етапі активної

трансформації й відновлення, зумовленої змінами споживчої поведінки, розвитком HoReCa, сервісів доставки та електронної комерції, а також посиленням екологічних вимог. Домінування вітчизняних виробників, розширення асортименту паперової та картонної продукції, зростання функціональності й дизайну упаковки формують конкурентне середовище, у якому ключовими чинниками успіху стають гнучкість, інноваційність і здатність до швидкої адаптації. Попри наявність системних проблем, зокрема залежності від імпортної сировини та недостатньої врегульованості питань утилізації, динаміка відновлення ємності ринку та зростання попиту на екологічно безпечні пакувальні рішення свідчать про значний потенціал подальшого розвитку галузі в середньо- та довгостроковій перспективі.

2.2 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «СІСПАК»

ТОВ «СІСПАК» займається оптово-роздріюною діяльністю з продажу товарів різного асортименту – одноразового посуду, засобів гігієни тощо. Асортимент дистрибуційного портфеля включає барні аксесуари, господарські товари, лотки та плівку, одноразовий посуд, пакети,пакети для сміття, паперова група, побутова хімія, санітарно-гігієнічні товари, свічки, упакування для тортів, салатів, кондитерських виробів, фольгу, пергамент, плівку, рукави та інші товари [27].

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «СІСПАК» (скорочена назва ТОВ «СІСПАК» зареєстроване 12 грудня 2019 р. [28]

Засновником підприємства є Хомутовський Олександр Леонідович, який виступає таккож керівником підприємства та кінцевим бенефіціаром [28].

Розмір статутного капіталу 10 000,0 грн.[28]

Організаційна форма: Товариство з обмеженою відповідальністю.

Код ЄДРПОУ 43407221.

Адреса реєстрації підприємства: 76019 м. Івано-Франківськ, вул. Ппромисдлова, буд. 23а.

Основний вид діяльності: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

Інші види діяльності:

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. [29]

Щодо представленості у інтернет-мережі, підприємство відсутнє у мережах фейсбук, інстаграм та інших. Сайт підприємства застарів, окремі сторінки неробочі, мова користувача – українська та російська, що не відповідає вимогам часу [27].

Асортимент товарів ТОВ «СІСПАК» включає 12 товарних груп, які представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Асортимент товарів ТОВ «СІСПАК» [27]

Товарні категорії	Товари категорії
Барні аксесуари	Деревяні шпажки, зубочистки, прикраси, соломки
Господарські товари	Махрові рушники, швабри Максус, євро лампи, підставки, скотч, цінники-таблички, швабри, дощовики, колготи жіночі
Губки, ганчірки, рукавиці, скребки	Рукавиці поліетиленові, ганчірки, скребки, губки, робочі рукавиці
Лотки та плівки	Ланч-бокси, плівки
Одноразовий посуд	Ложки, виделки, набори посуду, ємності та відерка, набори максі, мішалки, стакани, тарілки
Пакети	Пакети паперові, пакети майка, пакети фасувальні, пакети великі, зіп-пакети
Пакети для сміття	35 л, 60 л, 120 л, 160-240 л
Паперова група	Рушники, диспансери, носовички, туалетний папір, серветки
Побутова хімія	Блюксіс, креми для взуття, засоби для кухні, засоби для прання, засоби для догляду за оселею, засоби особистої гігієни, зубні пасти, мило, засоби догляду за волоссям
Санітарно-гігієнічні товари	Зубочистки, косметичні засоби, вологі серветки, підгузники та пеленки, прокладки гігієнічні
Свічки	Свічки, запаски
Упакування для тортів, салатів, кондитерських виробів	Укрпаклайн-1, Укрпаклайн, фуд контейнери
Фольга, пергамент, плівка, рукав	Пергамент, плівка, рукав для запікання, фольга

Підприємство працєю стабільно, показники роботи мають змінний характер. Тенденції зміни показників роботи ТОВ «СІСПАК» за період 2021 - 2024 р.р. представлено на рисунку 2.5 та у таблиці 2.3 [29].

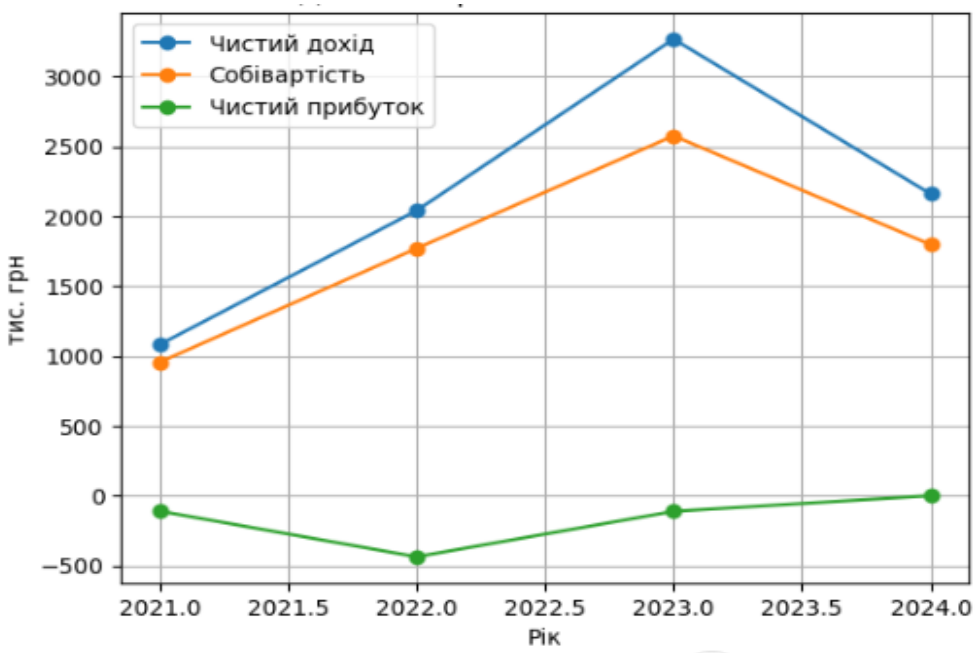


Рисунок 2.5 - Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «СІСПАК» за період 2021-2024 р.р.

Видно, що за аналізований період показники діяльності зщмінюються, однак позитивного зростання прибутковості не спостерігається:

- чистий дохід та собівартість мають синхронну динаміку: активне зростання у 2021–2023 рр. і спад у 2024 році.
- собівартість постійно наближається до рівня доходу, що свідчить про низьку маржинальність.
- чистий прибуток у 2021–2023 рр. є від'ємним, з найбільшим збитком у 2022 році.
- у 2024 році підприємство фактично вийшло на точку беззбитковості, що є позитивним сигналом стабілізації діяльності.

Таблиця 2.3 - Фінанасові показники діяльності ТОВ «СІСПАК» за період 2021-2024 р.р.

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення абсолютне, тис.грн. (відносне, %)	2023 рік	Відхилення абсолютне, тис.грн. (відносне, %).	2024 рік	Відхилення абсолютне, тис.грн. (відносне, %)
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	1082.1	2041.9	+959,8 (+88,7%)	3270.6	+1228,7 (+60,2%)	2161.6	−1109,0 (−33,9%)
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн..	955.4	1770.9	+815,5 (+85,3%)	2577.7	+806,8 (+45,6%)	1798.4	−779,3 (−30,2%)
Інші доходи, тис. грн.	10.6	1.2	−9,4 (−88,7%)	7.0	+5,8 (+483,3%)	43.8	+36,8 (+525,7%)
Інші витрати, тис. грн.	247.5	705.9	+458,4 (+185,1%)	811.9	+106,0 (+15,0%)	386.7	−425,2 (−52,4%)
Разом доходи, тис.грн.	1092.7	2043.1	+950,4 (+87,0%)	3277.6	+1234,5 (+60,4%)	2205.1	−1072,5 (−32,7%)
Разом витрати, тис.грн.	1201.9	2476ю8	+1274,9 (+106,1%)	3389.6	+912,8 (+36,9%)	2185.1	−1204,5 (−35,5%)
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-110.2	-4373	−327,1 (−296,7%)	-112.0	+325,3 (+74,4%)	0.2	+112,2 (+100,2%)

На підприємстві ТОВ «СІСПАК» кількість персоналу є невелика. У таблиці 2.4 подано зміну кількості персоналу підприємства.

Таблиця 2.4 – Кількість персоналу ТОВ «СІСПАК» по рокам [29]

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Кількість працівників	3	4	4	2

Підприємство забезпечує оптово-роздрібну торгівлю представленим вище асортиментом товарів. Основні клієнти – заклади харчування та магазини, в яких є послуги кулінарії та проаж кондитерських виробів, магазини побутових товарів.

Роздрібна торгівля представлена на низькому рівні (близько 7 %), оскільки підприємство у своїй діяльності орієнтується на оптових замовників.

Результати реалізації торгівельної діяльності підприємства важливим характеризують ефективность його роботи. Проведемо оцінювання показників ефективності торгівельної діяльності ТОВ «СІСПАК». Основні показники ефективності торгівельної діяльності: валовий прибуток підприємства, прибуток від реалізації товарної продукції, прибуток чистий, рентабельність валова, чиста рентабельність підприємства, витрати на 1 гривню товарної продукції, рівень доходу на одиницю торгівельної площі, фондовіддача основного капіталу, продуктивність праці, коефіцієнт оновлення асортименту, показник якості продукції. Результати дослідження представимо у таблиці 2.5.

Проведений аналіз показників операційної діяльності ТОВ «СІСПАК» за 2021–2024 роки свідчить про поступове відновлення та покращення ефективності функціонування підприємства після кризового періоду.

Упродовж досліджуваного періоду валовий прибуток підприємства має позитивну динаміку. У 2021–2022 роках його обсяг зріс з 271,0 тис. грн до 360,5 тис. грн, а у 2023 році відбулося суттєве зростання до 692,9 тис. грн. У 2024 році валовий прибуток зменшився до 362,9 тис. грн, однак залишився вищим за рівень 2021–2022 років, що свідчить про збереження потенціалу операційної діяльності.

Таблиця 2.5 - Оцінка ефективності операційної діяльності ТОВ «СІСПАК» за період 2021-2024 років

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення, тис.грн/%	2023 рік	Відхилення, тис.грн/%	2024 рік	Відхилення, тис.грн/%
Валовий прибуток, тис. грн..	271.0	360.5	+89.5 / +33.0%	692.9	+332.4 / +92.2%	362.9	−330.0 / −47.6%
Чистий прибуток, тис. грн..	-433.7	-413.4	+20.3 / +4.7%	-112.0	+301.4 / +72.9%	0.2	+112.2 / +100.2%
Рентабельність валова, %	26.9	37.5	+10.6 п.п.	92.6	+55.1 п.п.	47.6	−45.0 п.п.
Чиста рентабельність, %	-43.1	-43.0	+0.1 п.п.	-15.0	+28.0 п.п.	0.03	+15.03 п.п.
Рентабельність господарської діяльності, %	-21.2	-24.5	−3.3 п.п.	-3.4	+21.1 п.п.	0	+3.4 п.п.
Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн..	1.4	1.6	+0.2 / +14.3%	1.3	−0.3 / −18.8%	1.2	−0.1 / −7.7%
Фондовіддача основних засобів	11.9	9.6	−2.3 / −19.3%	57.9	+48.3 / +503.1%	6.9	−51.0 / −88.1%
Продуктивність праці, грн./ос	680	561	−119 / −17.5%	1090	+529 / +94.3%	1080	−10 / −0.9%
Коефіцієнт оновлення товарного асортименту	1.2	1.1	−0.1 / −8.3%	1.0	−0.1 / −9.1%	1.2	+0.2 / +20.0%
Показники якості товарної продукції	1.0	0.88	−0.12 / −12.0%	0.95	+0.07 / +8.0%	1.0	+0.05 / +5.3%

Чистий прибуток у 2021–2023 роках залишався від'ємним, проте спостерігається чітка тенденція до скорочення збитків: з –433,7 тис. грн у 2021 році до –112,0 тис. грн у 2023 році. У 2024 році підприємство фактично досягло точки беззбитковості (0,2 тис. грн), що є важливим індикатором фінансової стабілізації.

Динаміка показників рентабельності підтверджує покращення результатів діяльності. Валова рентабельність зросла з 26,9% у 2021 році до 92,6% у 2023 році, після чого у 2024 році знизилась до 47,6%, залишаючись на достатньо високому рівні. Чиста рентабельність протягом 2021–2022 років була стабільно від'ємною (близько –43%), у 2023 році покращилася до –15,0%, а у 2024 році майже досягла нульового значення (0,03%). Аналогічну тенденцію демонструє рентабельність господарської діяльності, яка у 2024 році дорівнює нулю, що свідчить про баланс між доходами та витратами.

Позитивні зрушення простежуються і в витратній складовій. Витрати на 1 грн товарної продукції зменшилися з 1,4 грн у 2021 році до 1,2 грн у 2024 році, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію собівартості.

Показник фондовіддачі основних засобів характеризується нестабільною динамікою: зниження у 2022 році до 9,6, значне зростання у 2023 році до 57,9 та різке падіння у 2024 році до 6,9. Це може свідчити про нерівномірне завантаження основних засобів або разові чинники впливу у 2023 році.

Продуктивність праці знизилася у 2022 році (561 грн/особу проти 680 грн/особу у 2021 році), однак у 2023–2024 роках суттєво зросла до 1090–1080 грн/особу, що вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Показники оновлення асортименту та якості товарної продукції залишаються відносно стабільними. Коефіцієнт оновлення асортименту коливається в межах 1,0-1,2, що свідчить про підтримання гнучкості товарної

політики. Якість продукції після зниження у 2022 році (0,88) у 2024 році повернулася до максимального рівня (1,0).

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ТОВ «СІСПАК» у 2021–2024 роках пройшло етап поступового відновлення операційної діяльності. Підприємство змогло скоротити збитки, оптимізувати витрати, підвищити продуктивність праці та вийти на беззбитковий рівень у 2024 році. Подальше зростання ефективності потребує стабілізації фондовіддачі, нарощування чистого прибутку та закріплення позитивних тенденцій рентабельності.

Основними конкурентами на ринку Івано-Франківська та області для ТОВ «СІСПАК» є підприємства, що займаються аналогічною діяльністю та пропонують подібний асортимент товарів [30]:

- Tru Cup (вул. Макухи, 2в)
- ТОВ «Франко-Пак» (вул.. Максимовича, 14)
- Промтовари_if (вул.. Коновальця, 291а)
- Next Cup
- ПакСервіс (вул.. Промислова, 23а)

Для узагальнення інформації про ТОВ «СІСПАК» сформуємо матрицю SWOT-аналізу (табл.2.6).

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз діяльності ТОВ «СІСПАК»

Сильні сторони (Strengths)	*Слабкі сторони (Weaknesses)*
Широкий та диверсифікований асортимент (12 товарних груп: одноразовий посуд, пакування, паперова продукція, побутова хімія, санітарно-гігієнічні товари тощо)	Низька маржинальність діяльності, наближення собівартості до рівня доходів
Орієнтація на B2B-сегмент (заклади харчування, магазини з кулінарією, кондитерські виробництва)	Тривалий період збиткової діяльності у 2021–2023 рр.
Позитивна динаміка операційної ефективності та вихід на беззбитковий рівень у 2024 році	Слабка онлайн-присутність: відсутність активності у соціальних мережах, застарілий сайт
Зростання продуктивності праці у 2023–2024 роках	Невелика чисельність персоналу, що обмежує можливості масштабування
Гнучка товарна політика та стабільний рівень якості продукції	Низька частка роздрібної торгівлі (близько 7%)

Продовження таблиці 2.6

Можливості (Opportunities)	*Загрози (Threats)*
Зростання попиту на одноразовий посуд та пакувальні матеріали внаслідок розвитку HoReCa та доставки їжі	Високий рівень конкуренції на регіональному ринку (Tru Cup, Франко-Пак, ПакСервіс, Next Cup тощо)
Розвиток електронної комерції та створення сучасного інтернет-магазину	Економічна нестабільність та вплив воєнних ризиків
Посилення екологічних трендів і попиту на паперову та картонну упаковку	Зростання закупівельних цін на сировину та логістичні послуги
Розширення програм лояльності для постійних B2B-клієнтів	Посилення вимог споживачів до якості та екологічності продукції
Оптимізація витрат і підвищення рентабельності діяльності	Ризик втрати клієнтів через слабку маркетингову та комунікаційну активність

Для аналізу зовнішнього середовища функціонування ТОВ «СІСПАК» проведемо PEST-аналіз та представимо його результати у вигляді таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз діяльності ТОВ «СІСПАК»

Фактор	Зміст впливу	Характер впливу на ТОВ «СІСПАК»
P – Політичні фактори	Воєнний стан в Україні та пов’язані з ним обмеження. Державна підтримка малого та середнього бізнесу. Регулювання у сфері торгівлі та санітарних норм.	Нестабільність бізнес-середовища, ризики перебоїв у постачанні, зниження платоспроможності клієнтів. Можливість залучення програм підтримки, грантів, пільгового кредитування. Необхідність дотримання вимог до якості та безпеки одноразового посуду і пакування.
E – Економічні фактори	Інфляційні процеси та коливання валютного курсу. Зниження купівельної спроможності населення. Відновлення ринку пакування після кризового спаду.	Зростання закупівельних цін, підвищення собівартості продукції. Обмеження роздрібного сегмента, посилення конкуренції за B2B-клієнтів. Створює передумови для зростання обсягів продажів і доходів.
S – Соціальні фактори	Зміна споживчих звичок (попит на доставку та їжу «to go»). Підвищення уваги до гігієни та безпеки. Зростання екологічної свідомості споживачів.	Зростання попиту на одноразовий посуд і пакувальні матеріали. Збільшення попиту на санітарно-гігієнічні товари. Переорієнтація попиту на паперову та екологічну упаковку.
T – Технологічні фактори	Розвиток електронної комерції. Цифровізація бізнес-процесів. Нові технології у сфері пакування.	Можливість розширення каналів збуту через онлайн-продажі. Потреба в оновленні сайту та автоматизації продажів. Можливість розширення асортименту за рахунок інноваційних та екологічних рішень.

PEST-аналіз показує, що діяльність ТОВ «СІСПАК» відбувається в умовах підвищеної політико-економічної нестабільності, однак водночас характеризується наявністю значних ринкових можливостей. Соціальні та технологічні фактори створюють сприятливі умови для розвитку підприємства за рахунок зростання попиту на одноразову та екологічну продукцію, а також розвитку онлайн-каналів збуту. Реалізація цих можливостей потребує активної цифрової трансформації та посилення маркетингової політики.

На основі проведених SWOT та PEST аналізів сформуємо інтегровані стратегічні рекомендації для ТОВ «СІСПАК» (табли. 2.8).

Таблиця 2.8 – Стратегічні рекомендації для ТОВ «СІСПАК» на основі інтеграції SWOT- та PEST-аналізу

Тип стратегії	Внутрішні фактори (SWOT)	Зовнішні фактори (PEST)	Стратегічні рекомендації
SO-стратегії (розвиток)	Сильні сторони: широкий асортимент; стабільні B2B-клієнти; якісна продукція	Соціальні: зростання попиту на доставку та HoReCa;Екологічні тренди	Розширення продажу паперового та екологіч-ного одноразового посуду; укладання довго-строкових контрактів із закладами громадського харчування та торговими мережами.
ST-стратегії (захист)	Сильні сторони: налагоджені канали збуту; досвід роботи на локальному ринку	Економічні: інфляція, зростання цін на сировину;Політичні: воєнна нестабільність	Оптимізація витрат, диверсифікація постачальників, формування запасів ходових позицій для зменшення ризику перебоїв постачання
WO-стратегії (розвиток через трансформацію)	Слабкі сторони: обмежена маркетингова активність; низький рівень цифровізації	Технологічні: розвиток e-commerce;Економічні: програми підтримки бізнесу	Впровадження онлайн-каталогу та електронного приймання замовлень; активізація SMM; використання державних програм підтримки МСП
WT-стратегії (мінімізація ризиків)	Слабкі сторони: нестабільна прибутковість у попередні роки; обмежені фінансові ресурси	Економічні: зниження платоспроможності клієнтів;Конкурентний тиск	Контроль операційних витрат, диверсифікація клієнтської бази, автоматизація обліку та планування продажів

Інтеграція результатів SWOT- та PEST-аналізу свідчить, що ТОВ «СІСПАК» має реальні передумови для переходу від етапу фінансової стабілізації до помірного зростання. Ключовими напрямами стратегічного розвитку мають стати цифровізація, екологічна орієнтація асортименту, посилення маркетингової активності та поглиблення роботи з B2B-сегментом. Реалізація запропонованих стратегій дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стійкий розвиток у середньостроковій перспективі.

2.3 Аналіз ефективності менеджменту досліджуваного підприємства

З метою аналізу ефективності менеджменту у ТОВ «СІСПАК» використаємо інформацію, подану у п.1.1 даної магістерської роботи і визначимо хаарктеристики підприємства у розрізі різних видів ефективності менеджменту (табл. 2.9).

Економічна ефективність менеджменту ТОВ «СІСПАК» характеризується співвідношенням досягнутих фінансово-економічних результатів і витрат на забезпечення управлінської та операційної діяльності.

За період 2021–2024 рр. підприємство демонструвало нестабільну фінансову результативність, що свідчить про обмежену ефективність управлінських рішень у попередні роки. Зокрема, чистий прибуток у 2021–2023 рр. був від’ємним, однак простежується позитивна динаміка скорочення збитків та вихід підприємства на точку беззбитковості у 2024 році. Це свідчить про поступове підвищення результативності менеджменту.

Водночас аналіз витрат показує, що собівартість реалізованої продукції систематично наближалася до рівня чистого доходу, що є ознакою низької маржинальності бізнесу та недостатньої ефективності цінової й витратної політики. Позитивним моментом є зменшення витрат на 1 грн товарної продукції з 1,4 грн у 2021 році до 1,2 грн у 2024 році, що свідчить про певну оптимізацію управління витратами.

Таблиця 2.9 - Аналіз ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК»

Вид ефективності	Зміст	Основні показники та результати для ТОВ «СІСПАК»
Економічна	Відображає результативність управлінської діяльності через співставлення досягнутих економічних результатів і витрат	- Чистий прибуток у 2021–2023 рр. від'ємний, у 2024 р. досягнуто точки беззбитковості (0,2 тис. грн). - Низька маржинальність діяльності через наближення собівартості до рівня доходу. - Зменшення витрат на 1 грн товарної продукції з 1,4 грн (2021 р.) до 1,2 грн (2024 р.). - Низький рівень автоматизації управлінських процесів, відсутність CRM/ERP-систем. - Обмежена нормативно-інструктивна база менеджменту, характерна для малого бізнесу.
Соціальна	Характеризує рівень розвитку соціально-трудових відносин, задоволеність працею та соціальну відповідальність	- Невеликий колектив (2–4 особи), що забезпечує прямі комунікації та низьку конфліктність. - Відносна кадрова стабільність у 2021–2023 рр., скорочення персоналу у 2024 р. внаслідок оптимізації витрат. - Помірний рівень задоволеності працею через обмежені фінансові можливості стимулювання. - Дотримання базових принципів соціальної відповідальності та трудового законодавства.
Психологічна (підвид соціальної)	Відображає морально-психологічний клімат і мотивацію персоналу	- Низький рівень конфліктності в колективі. - Переважання неформальних управлінських відносин. - Обмежені можливості системної мотивації персоналу.
Культурно-етична (підвид соціальної)	Характеризує дотримання етичних норм і корпоративної культури	- Дотримання базових етичних норм взаємодії з клієнтами та партнерами. - Відсутність формалізованих корпоративних стандартів і кодексів поведінки.
Інфраструктурно-побутова (підвид соціальної)	Оцінює рівень розвитку соціальної інфраструктури для працівників	- Соціальна інфраструктура розвинена мінімально. - Соціально-побутові умови відповідають масштабам малого підприємства.
Освітньо-кваліфікаційна (підвид соціальної)	Відображає рівень освіти, компетентності та професіоналізму персоналу	- Професійний рівень персоналу формується переважно за рахунок практичного досвіду. - Відсутність системи регулярного навчання та підвищення кваліфікації.

Продовження таблиці 2.9

Вид ефективності	Зміст	Основні показники та результати для ТОВ «СІСПАК»
Екологічна (підвид соціальної)	Характеризує вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище	- Асортимент включає одноразовий посуд і пакування, що створює екологічні ризики. - Наявний потенціал розвитку екологічно безпечної та паперової продукції.
Правова (підвид соціальної)	Відображає дотримання правових норм у діяльності підприємства	- Діяльність здійснюється в межах чинного законодавства України. - Ознаки системних правових порушень відсутні.
Адміністративна (організаційна)	Пов’язана з організацією управління та ефективністю управлінської праці	- Спрощена організаційна структура управління. - Засновник одночасно виконує функції керівника та управлінця. - Висока оперативність прийняття рішень, але обмежені можливості делегування та стратегічного планування.
Техніко-технологічна	Відображає рівень використання сучасних технічних і технологічних рішень	- Низький рівень цифровізації бізнес-процесів. - Застарілий вебсайт, відсутність активної онлайн-присутності. - Потенціал впровадження CRM, автоматизації складу та онлайн-замовлень.

Рівень автоматизації управлінської діяльності на підприємстві залишається низьким: відсутні сучасні CRM- та ERP-системи, процеси обробки замовлень і взаємодії з клієнтами переважно не цифровізовані. Нормативно-інструктивна база менеджменту має спрощений характер, що притаманно малим підприємствам, а діапазон управління є обмеженим через малу чисельність персоналу.

Узагальнюючи, економічна ефективність менеджменту ТОВ «СІСПАК» перебуває на середньому рівні з тенденцією до покращення, однак потребує посилення за рахунок цифровізації управління, підвищення маржинальності та стратегічного фінансового планування.

Соціальна ефективність менеджменту ТОВ «СІСПАК» проявляється у формуванні соціально-трудових відносин у межах малого колективу, чисельність якого у 2021–2024 рр. коливалася від 2 до 4 осіб.

Невелика кількість персоналу сприяє низькому рівню формалізації соціальних процесів, однак водночас забезпечує прямі комунікації між керівником і працівниками, що позитивно впливає на морально-психологічний клімат і знижує рівень внутрішньої конфліктності. Відсутність різких коливань чисельності персоналу свідчить про відносну кадрову стабільність, хоча скорочення працівників у 2024 році може вказувати на оптимізацію витрат або зростання навантаження на персонал.

Рівень задоволеності працею працівників можна оцінити як помірний, оскільки підприємство функціонує в умовах фінансових обмежень і не має можливості застосовувати розширені системи матеріального та нематеріального стимулювання. Разом з тим, відсутність інформації про плинність кадрів та виробничий травматизм свідчить про відносно безпечні та стабільні умови праці.

Соціальна відповідальність бізнесу реалізується на базовому рівні: підприємство забезпечує зайнятість, дотримується трудового законодавства та орієнтується на задоволення потреб клієнтів у сфері товарів повсякденного попиту.

Загалом соціальна ефективність менеджменту ТОВ «СІСПАК» є задовільною, проте має потенціал для підвищення через розвиток мотиваційних механізмів і елементів організаційної культури.

Психологічна ефективність на підприємстві характеризується низьким рівнем конфліктності, високим ступенем міжособистісної взаємодії та домінуванням неформальних управлінських відносин, що типово для малого бізнесу.

Культурно-етична ефективність проявляється у дотриманні базових етичних норм взаємодії з клієнтами та партнерами, хоча формалізовані корпоративні стандарти та кодекси поведінки відсутні.

Інфраструктурно-побутова ефективність має обмежений характер, оскільки підприємство не забезпечує розвиненої соціальної інфраструктури для персоналу, що також є типовим для малих торговельних підприємств.

Освітньо-кваліфікаційна ефективність залежить від практичного досвіду працівників. Системи підвищення кваліфікації та навчання персоналу носять епізодичний характер.

Екологічна ефективність менеджменту є помірною: асортимент включає пакувальні матеріали та одноразовий посуд, що створює екологічні виклики, однак потенційно може бути компенсовано розвитком екологічно безпечної продукції.

Правова ефективність оцінюється як задовільна, оскільки підприємство функціонує в межах чинного законодавства та не має ознак системних правових порушень.

Адміністративна ефективність менеджменту ТОВ «СІСПАК» визначається спрощеною організаційною структурою, у якій засновник одночасно виконує функції керівника та основного управлінця.

Перевагою такої моделі є висока оперативність прийняття управлінських рішень, відсутність бюрократичних процедур та чіткий контроль за основними

процесами. Водночас концентрація управлінських функцій в одній особі знижує можливості стратегічного планування та делегування повноважень.

Організація управлінської праці є недостатньо формалізованою, що зумовлює підвищену залежність результатів діяльності від особистої компетентності керівника.

У цілому адміністративна ефективність менеджменту підприємства є достатньою для поточного функціонування, проте обмежує можливості масштабування бізнесу.

Техніко-технологічна ефективність менеджменту ТОВ «СІСПАК» є низькою - середньою. Підприємство не здійснює виробничої діяльності, проте ефективність операційних процесів безпосередньо залежить від використання сучасних інформаційних технологій у сфері обліку, логістики та продажів.

Відсутність оновленого вебсайту, слабка представленість у цифрових каналах збуту та низький рівень автоматизації управлінських процесів свідчать про обмежене використання сучасних технологічних інструментів. Разом із тим, наявний потенціал цифровізації (онлайн-замовлення, CRM, автоматизація складу) може стати важливим чинником підвищення ефективності менеджменту в перспективі.

Комплексний аналіз свідчить, що ефективність менеджменту ТОВ «СІСПАК» у 2021-2024 рр. перебуває на задовільному рівні з чіткими ознаками поступового покращення, особливо в економічній та адміністративній складових. Водночас ключовими резервами підвищення ефективності є цифровізація управління, розвиток соціально-мотиваційних механізмів і впровадження сучасних техніко-технологічних рішень.

Висновок до розділу 2

У розділі 2 здійснено комплексний аналіз умов функціонування та результатів діяльності ТОВ «СІСПАК» у контексті сучасних тенденцій розвитку

ринку одноразового посуду та пакування в Україні, а також оцінено ефективність менеджменту досліджуваного підприємства.

Встановлено, що ринок одноразового посуду та пакувальних матеріалів в Україні характеризується динамічним розвитком і структурними трансформаціями, зумовленими зростанням сегментів HoReCa, доставки їжі та електронної комерції, а також посиленням екологічних вимог і змін у споживчій поведінці. Домінування вітчизняних виробників, скорочення імпортної присутності внаслідок воєнних подій та відновлення ємності ринку у 2023-2024 роках формують сприятливі передумови для розвитку національних операторів. Водночас зберігаються системні проблеми галузі, пов'язані із залежністю від імпортної сировини, недостатньою врегульованістю питань утилізації упаковки та зростанням конкурентного тиску.

Аналіз діяльності ТОВ «СІСПАК» показав, що підприємство функціонує як малий суб'єкт господарювання з широким та диверсифікованим асортиментом продукції й чіткою орієнтацією на B2B-сегмент. Фінансово-економічні результати за 2021-2024 роки свідчать про нестабільність прибутковості у попередні роки та поступове відновлення операційної діяльності з виходом на точку беззбитковості у 2024 році. Позитивними тенденціями є скорочення збитків, зменшення витрат на 1 грн товарної продукції, зростання продуктивності праці та стабілізація показників якості й оновлення асортименту. Разом із тим низька маржинальність, висока частка собівартості у структурі доходів і нестабільність фондовіддачі обмежують можливості сталого зростання підприємства.

Результати SWOT- та PEST-аналізів засвідчили, що ТОВ «СІСПАК» має поєднання внутрішніх сильних сторін (широкий асортимент, гнучка товарна політика, стабільна клієнтська база, позитивна динаміка операційної ефективності) із зовнішніми ринковими можливостями (зростання попиту на екологічну упаковку, розвиток електронної комерції, відновлення ринку пакування). Водночас суттєвими стримувальними чинниками залишаються

економічна нестабільність, висока конкуренція, зростання цін на сировину та низький рівень цифровізації підприємства.

Оцінка ефективності менеджменту показала, що її загальний рівень можна охарактеризувати як задовільний із тенденцією до покращення. Економічна ефективність зросла за рахунок оптимізації витрат і стабілізації фінансових результатів, соціальна та психологічна ефективність підтримується завдяки невеликому колективу й прямим комунікаціям, адміністративна — завдяки високій оперативності управлінських рішень. Водночас техніко-технологічна та освітньо-кваліфікаційна складові ефективності менеджменту залишаються недостатньо розвиненими, що обмежує потенціал масштабування та довгострокового розвитку бізнесу.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ТОВ «СІСПАК» перебуває на етапі переходу від фінансової стабілізації до формування передумов сталого розвитку. Ключовими резервами підвищення ефективності менеджменту є цифровізація управлінських і збутових процесів, підвищення маржинальності діяльності, розвиток екологічно орієнтованого асортименту та посилення маркетингової й комунікаційної політики. Отримані у розділі результати створюють методичну та практичну основу для обґрунтування стратегічних заходів удосконалення менеджменту підприємства, що буде здійснено у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПТОВО-РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Обґрунтування доцільності підвищення ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК»

З метою обґрунтування доцільності підвищення ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК» пропонуємо додатково проаналізувати вимірники розвитку даного підприємства відповідно до інформації, поданої у п 1.2 даної магістерської роботи:

1 Виробничий та майновий потенціал (Складова ЗСП - внутрішні процеси)

Рівень матеріально-технічного забезпечення ТОВ «СІСПАК» характеризується обмеженим масштабом активів, що є типовим для малих підприємств оптово-роздрібної торгівлі. Фондовіддача має нестабільну динаміку: її різке зростання у 2023 році та суттєве зниження у 2024 році свідчать про нерівномірне використання основних засобів та можливий вплив разових факторів (зміна обсягів реалізації, скорочення персоналу, оптимізація активів).

Матеріаломісткість та витрати на 1 грн товарної продукції поступово зменшуються, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів і контроль за собівартістю. Водночас низька рентабельність основних і оборотних засобів та відсутність сталого прибутку у 2021-2023 роках вказують на обмежений рівень віддачі вкладеного капіталу. Таким чином, виробничо-майновий потенціал підприємства можна оцінити як достатній для підтримки поточної діяльності, але недостатній для активного масштабування.

2 Трудовий потенціал (Складова ЗСП - розвиток і навчання)

Трудовий потенціал ТОВ «СІСПАК» формується за рахунок невеликого колективу (2-4 особи у 2021-2024 роках), що зумовлює високу універсальність працівників та концентрацію управлінських і операційних функцій. Продуктивність праці має позитивну динаміку у 2023-2024 роках, що

пояснюється зростанням обсягів реалізації на одного працівника та оптимізацією чисельності персоналу.

Разом із тим забезпеченість працівників нематеріальними активами (корпоративні знання, цифрові інструменти, системи навчання) залишається низькою. Відсутність системного підвищення кваліфікації та інвестицій у розвиток персоналу обмежує інноваційний потенціал і можливості стратегічного зростання. Отже, трудовий потенціал підприємства можна охарактеризувати як ефективний у короткостроковій перспективі, але вразливий у довгостроковій.

3 Фінансовий потенціал (Складова ЗСП - фінанси)

Фінансовий потенціал ТОВ «СІСПАК» у 2021-2024 роках зазнав суттєвих змін. Підприємство тривалий час працювало зі збитками, проте у 2024 році вийшло на точку беззбитковості, що свідчить про позитивну динаміку прогресивності фінансових змін. Рентабельність підприємства та чиста рентабельність поступово покращувалися, досягнувши майже нульових значень у 2024 році.

Разом із тим показники фінансової стійкості та автономії залишаються обмеженими через малий обсяг власного капіталу та високу залежність від оборотних ресурсів. Фінансовий леверидж не використовується як інструмент зростання, що знижує ризики, але одночасно обмежує можливості розвитку. Загалом фінансовий потенціал підприємства можна оцінити як стабілізований, але обмежений у ресурсах для інвестиційного розвитку.

4 Маркетинговий потенціал (Складова ЗСП - клієнти)

Маркетинговий потенціал ТОВ «СІСПАК» реалізується переважно у B2B-сегменті, що забезпечує відносну стабільність попиту з боку закладів харчування та торговельних підприємств. Асортимент продукції є широким і диверсифікованим, що дозволяє задовольняти різні групи споживачів і підтримувати їхню лояльність.

Водночас частка підприємства на ринку залишається незначною, а витрати на збут є обмеженими. Відсутність активної цифрової присутності (соціальні

мережі, сучасний сайт, онлайн-просування) негативно впливає на впізнаваність бренду та індекс задоволеності клієнтів у довгостроковій перспективі. Таким чином, маркетинговий потенціал підприємства є реалізованим на базовому рівні, але має значні резерви зростання.

5 Організаційно-управлінський потенціал (Складова ЗСП - бізнес-процеси)

Організаційно-управлінський потенціал ТОВ «СІСПАК» характеризується простою структурою управління, концентрацією повноважень у керівника та високою оперативністю прийняття рішень. Оборотність активів і власного капіталу має позитивні зрушення у періоди зростання обсягів реалізації, що свідчить про ефективність поточних бізнес-процесів.

Водночас низький рівень інвестування, відсутність формалізованої стратегії розвитку та обмежене використання сучасних управлінських інструментів (CRM, аналітичні системи, KPI) знижують ефективність стратегічного управління. Отже, організаційно-управлінський потенціал можна оцінити як достатній для поточної діяльності, але недостатній для реалізації довгострокових стратегічних цілей.

Аналіз вимірників розвитку ТОВ «СІСПАК» свідчить, що підприємство має збалансований, але обмежений потенціал розвитку. Найбільш сильними складовими є трудовий та операційний потенціал, тоді як фінансовий, маркетинговий і техніко-управлінський потенціали потребують посилення. Отримані результати логічно узгоджуються з висновками SWOT- та PEST-аналізів і створюють аналітичне підґрунтя для формування стратегічних заходів, спрямованих на цифровізацію, підвищення маржинальності та інституційний розвиток менеджменту підприємства (табл. 3.1).

Таким чином, результати аналізу ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК» у поєднанні з SWOT- та PEST-факторами свідчать, що:

- підприємство має потенціал зростання, але обмежене низькою маржинальністю та слабкою цифровізацією;

Таблиця 3.1 - Взаємозв’язок ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК» із результатами SWOT- та PEST-аналізу

Вид ефективності менеджменту	Ключові результати аналізу діяльності ТОВ «СІСПАК»	Відповідні елементи SWOT-аналізу	Фактори PEST-аналізу
Економічна	Вихід на беззбитковість у 2024 р.; низька маржинальність; зменшення витрат на 1 грн продукції	Слабкі сторони (W): низький рівень прибутковості, залежність від обсягів продажів Можливості (O): зростання попиту на пакування, e-commerce	E (економічні): інфляція, коливання купівельної спроможностіT (технологічні): автоматизація обліку та продажів
Соціальна	Невеликий колектив; обмежені можливості матеріальної мотивації; стабільність персоналу	Сильні сторони (S): низька конфліктність, гнучкість управління Загрози (T): ризик втрати персоналу	S (соціальні): трудова міграція, дефіцит кадрів
Психологічна	Неформальні комунікації, низький рівень конфліктності	S: сприятливий психологічний клімат	S: зростання значення work-life balance
Освітньо-кваліфікаційна	Відсутність системного навчання персоналу	W: обмежені управлінські компетенції	T: швидкі зміни торговельних технологій
Адміністративна (організаційна)	Централізоване управління; висока оперативність рішень; перевантаження керівника	W: відсутність делегування S: швидкість ухвалення рішень	P (політико-правові): регуляторні вимоги до бізнесу
Техніко-технологічна	Низький рівень цифровізації; застарілий сайт; відсутність онлайн-просування	W: слабка інтернет-присутність O: розвиток онлайн-торгівлі	T: розвиток CRM, e-commerceE: цифровізація бізнесу

- зовнішнє середовище формує сприятливі можливості (зростання e-commerce, попит на пакування, екологічні тренди);
- ключовими напрямами розвитку є економічна стабілізація, цифрова трансформація, підвищення управлінської та соціальної ефективності.

Це обґрунтовує необхідність формування плану стратегічних заходів, спрямованих на:

- підвищення прибутковості;
- оптимізацію управління;
- розвиток цифрових і маркетингових каналів;
- зміцнення кадрового потенціалу.

3.2 Зміст пропозицій щодо підвищення ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК»

Поєднання результатів SWOT- та PEST-аналізу дозволяє сформувати комплекс стратегічних рішень, спрямованих на використання ринкових можливостей, мінімізацію впливу зовнішніх загроз та подолання внутрішніх обмежень підприємства.

1 *Стратегії типу SO (використання сильних сторін для реалізації можливостей)*

- використати широкий асортимент одноразового посуду та пакування для задоволення зростаючого попиту з боку HoReCa, служб доставки та роздрібних мереж, що посилюється соціальними та економічними факторами (зміна споживчих звичок, розвиток e-commerce).
- зосередити розвиток на екологічних та паперових товарах, що відповідають глобальним і національним трендам сталого розвитку та зростанню екологічної свідомості споживачів.
- розширити співпрацю з постійними B2B-клієнтами за рахунок індивідуальних комерційних пропозицій, гнучкої цінової політики та комплексних поставок.

2 Стратегії типу ST (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)

- компенсувати інфляційний тиск і зростання собівартості шляхом оптимізації логістики, укрупнення партій закупівель та диверсифікації постачальників.

- зменшити ризики воєнної та економічної нестабільності через фокус на оптових клієнтах, які забезпечують більш прогнозований обсяг продажів.

- підтримувати стабільний рівень якості продукції як конкурентну перевагу в умовах посилення конкуренції на локальному ринку.

3. Стратегії типу WO (подолання слабких сторін за рахунок можливостей зовнішнього середовища)

- використати розвиток цифрових технологій та електронної комерції для модернізації сайту підприємства, впровадження онлайн-каталогу та системи приймання замовлень.

- активізувати присутність у соціальних мережах (Facebook, Instagram) для підвищення впізнаваності бренду, формування довіри та залучення нових клієнтів.

- скористатися державними програмами підтримки малого бізнесу для фінансування цифровізації та маркетингових заходів.

- зменшити залежність від цінової конкуренції шляхом формування доданої цінності (швидкість постачання, консультації, комплексні рішення для клієнтів).

4. Стратегії типу WT (мінімізація слабких сторін і загроз)

- поступово знижувати операційні ризики шляхом жорсткого контролю витрат і підтримання досягнутого рівня беззбитковості.

- зменшити вразливість до коливань попиту через диверсифікацію клієнтської бази та розширення географії продажів.

- оптимізувати використання трудових ресурсів з урахуванням невеликої чисельності персоналу шляхом автоматизації обліку та продажів.

- впровадити базові елементи стратегічного планування для запобігання повторному виникненню збитковості.

На основі поданої інформації сформуємо план стратегічних заходів розвитку ТОВ «СІСПАК» і представимо його у таблиці 3.2.

Запропонований план стратегічних заходів орієнтований на стабілізацію фінансових результатів ТОВ «СІСПАК» у короткостроковій перспективі та формування умов для сталого зростання у середньо- й довгостроковому періоді за рахунок цифровізації, оптимізації витрат і розвитку B2B-партнерств.

Для деталізації плану розвитку підприємства слід визначити фінансові витрати на реалізацію пропонованих заходів та прописати основні KPI (ключові показники ефективності) стосовно кожного із заходів (табл. 3.3).

Запропонований план стратегічних заходів із чітко визначеними KPI та фінансовим забезпеченням дозволяє забезпечити контроль реалізації стратегії, оцінити її економічну доцільність і спрямувати діяльність ТОВ «СІСПАК» на поступове зростання прибутковості та фінансової стабільності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

3.3 Визначення ефектів від реалізації пропозицій щодо підвищення ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК»

Запропоновані у попередніх підрозділах стратегічні та організаційно-економічні заходи спрямовані на підвищення ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК» шляхом удосконалення фінансово-економічних, організаційних, соціальних і техніко-технологічних аспектів управління (табл.3.4).

Реалізація запропонованих заходів забезпечує комплексне підвищення ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК» за рахунок синергії економічних, соціальних, організаційних та технологічних змін. Очікуваним результатом є перехід підприємства від адаптивної моделі управління до проактивної стратегічної моделі, що сприятиме стабільному фінансовому зростанню, підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковій стійкості бізнесу.

Таблиця 3.2 - План стратегічних заходів розвитку ТОВ «СІСПАК»

Стратегічний напрям	Зміст стратегічного заходу	Термін реалізації	Очікуваний результат
Розширення асортименту	Запровадження нових позицій паперового та екологічного одноразового посуду (контейнери, стакани, пакування для доставки)	Короткостроковий (6-12 міс.)	Збільшення обсягів продажу, розширення клієнтської бази HoReCa
Посилення B2B-партнерств	Укладання довгострокових контрактів із кафе, ресторанами, кейтеринговими компаніями та торговими мережами	Середньостроковий (1-2 роки)	Стабілізація доходів, зменшення сезонних коливань
Оптимізація витрат	Перегляд логістичних маршрутів, оптимізація складських запасів, диверсифікація постачальників	Короткостроковий (до 1 року)	Зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності
Цифровізація продажів	Створення онлайн-каталогу продукції, впровадження електронного приймання та обліку замовлень	Короткостроковий (6-9 міс.)	Підвищення швидкості обслуговування клієнтів, зростання продажів
Маркетинг і просування	Активізація присутності у соціальних мережах, запуск таргетованої реклами для B2B-сегменту	Коротко- та середньостроковий	Підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів
Підвищення фінансової стійкості	Формування резервного фонду, планування грошових потоків	Середньостроковий	Зменшення фінансових ризиків, забезпечення ліквідності
Автоматизація управління	Впровадження CRM-системи для роботи з клієнтами та аналізу продажів	Середньостроковий (1-2 роки)	Підвищення ефективності управління та якості клієнтського сервісу
Управління якістю	Контроль відповідності продукції санітарним та екологічним стандартам	Постійно	Підвищення довіри клієнтів і конкурентоспроможності продукції

Таблиця 3.3 - План стратегічних заходів розвитку ТОВ «СІСПАК» з KPI та фінансовим забезпеченням

Стратегічний напрям	Стратегічний захід	Термін реалізації	Орієнтовні витрати, тис. грн	Джерела фінансування	KPI (ключові показники ефективності)
Розширення асортименту	Запровадження нових позицій паперового та екологічного одноразового посуду (контейнери, стакани, пакування для доставки)	6-12 міс.	350	Власні кошти, реінвестований прибуток	- кількість нових SKU (+20%); - частка нової продукції в доході (≥15%)
B2B-партнерства	Укладання довгострокових контрактів з HoReCa та ритейлом	1-2 роки	120	Власні кошти	- кількість нових контрактів (+10 щороку); - частка повторних замовлень (≥70%)
Оптимізація витрат	Оптимізація логістики та управління запасами	До 1 року	90	Власні кошти	- зниження собівартості (-10%); - витрати на 1 грн продукції (≤1,1 грн)
Цифровізація продажів	Створення онлайн-каталогу та електронної системи замовлень	6-9 міс.	180	Власні кошти, грантові програми	- частка онлайн-замовлень (≥40%); - скорочення часу обробки замовлення (-30%)
Маркетинг і просування	Таргетована B2B-реклама, SEO, SMM	Постійно	150 щороку	Операційний бюджет	- приріст лідів (+25%); - вартість залучення клієнта (-15%)
Фінансова стійкість	Формування резервного фонду (3-6 міс. витрат)	1-2 роки	250	Чистий прибуток	- коефіцієнт ліквідності (>1,5); - частка резерву в витратах (≥20%)
Автоматизація управління	Впровадження CRM-системи	1 рік	140	Власні кошти	- рівень використання CRM (≥90%); - зростання продажів на працівника (+20%)
Управління якістю	Контроль якості та відповідності стандартам	Постійно	70 щороку	Операційні витрати	- кількість рекламацій (-30%); - індекс задоволеності клієнтів (>90%)

Таблиця 3.4 - Ефективність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК»

Вид ефективності менеджменту	Суть впливу запропонованих заходів	Основні очікувані результати	Ключові показники ефективності (KPI)	Стратегічний ефект
Економічна	Оптимізація витрат, удосконалення фінансового планування, підвищення фондовіддачі та продуктивності праці	Зростання прибутковості та зниження витрат на одиницю продукції	Рентабельність діяльності ↑; чистий прибуток ↑; витрати на 1 грн продукції ↓; фондовіддача ↑	Підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності
Соціальна	Розвиток персоналу, мотиваційні програми, покращення організації праці та корпоративної культури	Зростання задоволеності персоналу та зниження плинності кадрів	Продуктивність праці ↑; плинність кадрів ↓; рівень задоволеності працею ↑	Формування лояльної та ефективної команди
Психологічна (підвид соціальної)	Впровадження KPI, прозорість цілей та відповідальності	Підвищення мотивації та зменшення конфліктності	Рівень конфліктності ↓; виконання індивідуальних KPI ↑	Посилення корпоративного духу
Освітньо-кваліфікаційна	Систематичне навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Зростання компетентності та адаптивності персоналу	Індекс підвищення кваліфікації ↑; дохід на 1 працівника ↑	Підвищення якості управлінських рішень
Адміністративна (організаційна)	Цифровізація бізнес-процесів, удосконалення планування та контролю	Скорочення трудомісткості управління та підвищення оперативності рішень	Адміністративні витрати ↓; оборотність активів ↑; швидкість прийняття рішень ↑	Підвищення керованості підприємства
Техніко-технологічна	Оновлення обладнання, впровадження сучасних IT-рішень та автоматизації	Підвищення технологічного рівня та стабільності операцій	Коефіцієнт оновлення ОЗ ↑; матеріаломісткість ↓	Підвищення операційної ефективності
Маркетингова (клієнтська)	CRM, програми лояльності, розвиток цифрових каналів збуту	Зростання продажів і лояльності клієнтів	Частка ринку ↑; індекс задоволеності клієнтів ↑	Посилення ринкових позицій
Інвестиційна	Реінвестування прибутку та залучення партнерських ресурсів	Зростання капіталізації та інвестиційної привабливості	ROE ↑; коефіцієнт інвестування ↑	Забезпечення довгострокового розвитку

Для обґрунтування доцільності їх упровадження проведено кількісну оцінку очікуваного ефекту.

Оцінювання ефективності здійснювалося на основі аналізу динаміки ключових показників діяльності підприємства за 2021-2024 роки, результатів SWOT- та PEST-аналізу, а також з урахуванням галузевих орієнтирів ринку картонно-паперової продукції. Розрахунки мають прогнозний характер і відображають середньостроковий ефект від реалізації комплексу управлінських рішень (табл. 3.5).

Очікується, що оптимізація управлінських процесів, зниження операційних витрат та активізація збутової діяльності забезпечать зростання фінансових результатів підприємства. Зокрема, прогнозується зменшення витрат на 1 грн товарної продукції на 7-10%, що дозволить скоротити собівартість та сформувати позитивний фінансовий результат. За умови зростання чистого доходу від реалізації на 8-12% та зниження адміністративних і виробничих витрат, чистий прибуток ТОВ «СІСПАК» може зрости до 250-350 тис. грн на рік, тоді як у 2024 році він фактично перебував на нульовому рівні.

Реалізація заходів також сприятиме підвищенню рентабельності діяльності підприємства до 4-6%, що свідчитиме про перехід до фінансово стабільної моделі функціонування.

Удосконалення системи мотивації персоналу, запровадження KPI та підвищення кваліфікації працівників матиме позитивний вплив на соціально-трудові відносини. Очікується зростання продуктивності праці на 12-18%, а також підвищення чистого доходу від реалізації в розрахунку на одного працівника на 10-15%.

За рахунок цифровізації управлінських процесів, регламентації функцій менеджерів і вдосконалення системи планування та контролю очікується скорочення адміністративних витрат у структурі чистого доходу на 3-5 відсоткових пунктів.

Таблиця 3.5 - Кількісна оцінка ефективності стратегічних заходів щодо підвищення ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК»

Вид ефективності	Базове значення (2024 р.)	Очікуваний ефект від заходів	Кількісна оцінка ефекту	Пояснення економічного результату
Економічна	Чистий прибуток - 0,2 тис. грн	Перехід до стабільної прибутковості	+250-350 тис. грн на рік	За рахунок оптимізації витрат (-5-7%) та зростання доходу (+8-10%)
	Витрати на 1 грн продукції - 1,2 грн	Зниження собівартості	-0,08-0,12 грн (-7-10%)	Автоматизація, зменшення браку, ефективніше планування
Соціальна	Продуктивність праці - 1080 грн/ос	Підвищення ефективності персоналу	+12-18%	Навчання, KPI, мотиваційні програми
Психологічна	Чиста рентабельність - 0,03%	Зростання відповідальності менеджерів	до 3-4%	Прив’язка мотивації до результатів
Освітньо-кваліфікаційна	Дохід на 1 працівника - ≈2,0 тис. грн	Підвищення кваліфікації	+10-15%	Навчання управлінського та торгового персоналу
Адміністративна (організаційна)	Адміністративні витрати / дохід - ≈18%	Оптимізація управління	-3-5 п.п.	Цифровізація документообігу, регламентація процесів
	Оборотність активів - низька	Підвищення керованості	+10-15%	Поліпшення планування та контролю
Техніко-технологічна	Фондовіддача - 6,9	Зростання ефективності ОЗ	+20-25%	Оновлення обладнання, зменшення простоїв
Маркетингова	Частка ринку - стабільна	Розширення клієнтської бази	+3-5%	CRM, програми лояльності
	Чистий дохід від реалізації - 2161,6 тис. грн	Зростання продажів	+8-12% (≈ +170-260 тис. грн)	Активізація збуту та утримання клієнтів
Інвестиційна	Рентабельність власного капіталу - ≈0%	Підвищення інвестпривабливості	5-7%	Реінвестування прибутку, зростання капіталізації

Підвищення оперативності прийняття управлінських рішень та зменшення втрат робочого часу сприятиме зростанню оборотності активів на 10-15%, що свідчитиме про підвищення загальної керованості підприємством.

Оновлення та раціональніше використання основних засобів, удосконалення технологічних процесів і зниження матеріаломісткості продукції дозволять підвищити фондовіддачу на 20-25%.

Запровадження CRM-системи, програм лояльності та активізація комунікацій з клієнтами сприятимуть розширенню клієнтської бази та зростанню частки підприємства на ринку на 3-5%. Очікуване зростання чистого доходу від реалізації продукції становитиме 170-260 тис. грн на рік.

Покращення фінансових результатів та стабілізація грошових потоків створять передумови для зростання рентабельності власного капіталу до 5-7%, що підвищить інвестиційну привабливість ТОВ «СІСПАК» та забезпечить можливість подальшого розвитку за рахунок реінвестування прибутку.

Отже, реалізація запропонованих заходів щодо підвищення ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК» має комплексний позитивний ефект, що проявляється у зростанні прибутковості, покращенні соціальних показників, підвищенні організаційної керованості та технологічного рівня підприємства. Отримані результати підтверджують економічну доцільність запропонованих рішень і створюють підґрунтя для сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного та нестабільного ринкового середовища.

У результаті реалізації комплексу стратегічних заходів очікується:

- зростання чистого прибутку до 250-350 тис. грн на рік;
- підвищення загальної рентабельності діяльності до 4-6%;
- зростання чистого доходу на 8-12%;
- зменшення витрат на одиницю продукції на 7-10%;
- покращення фінансової стійкості та переходу підприємства до стадії стабільного розвитку.

Кількісна оцінка підтверджує, що запропоновані стратегічні заходи мають економічно доцільний і вимірюваний ефект, забезпечуючи не лише фінансове оздоровлення ТОВ «СІСПАК», а й формування сучасної ефективної системи менеджменту, орієнтованої на довгострокове зростання.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи здійснено комплексне обґрунтування та розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК» з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства та впливу зовнішнього середовища.

У підрозділі 3.1 на основі аналізу вимірників розвитку підприємства за складовими збалансованої системи показників встановлено, що ТОВ «СІСПАК» має загалом збалансований, проте обмежений потенціал розвитку. Найбільш розвиненими складовими є трудовий та операційний потенціал, що проявляється у зростанні продуктивності праці та відносно ефективному використанні наявних ресурсів. Водночас фінансовий, маркетинговий та організаційно-управлінський потенціали характеризуються низькою маржинальністю, слабкою цифровізацією, обмеженою інвестиційною активністю та відсутністю формалізованої стратегії розвитку. Це підтверджує доцільність цілеспрямованого підвищення ефективності менеджменту підприємства.

Поєднання результатів аналізу з висновками SWOT- та PEST-аналізів дозволило ідентифікувати ключові внутрішні обмеження та зовнішні можливості розвитку ТОВ «СІСПАК». Зокрема, встановлено, що зростання попиту на пакувальну продукцію, розвиток e-commerce та екологічні тренди формують сприятливі умови для розвитку підприємства, тоді як основними стримуючими чинниками залишаються низька маржинальність, обмежені фінансові ресурси та недостатній рівень цифрової трансформації.

У підрозділі 3.2 сформовано комплекс стратегічних заходів, спрямованих на підвищення економічної, соціальної, адміністративної, техніко-технологічної та

маркетингової ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК». Запропонований план розвитку підприємства передбачає розширення асортименту екологічної продукції, посилення B2B-партнерств, оптимізацію витрат, цифровізацію продажів і управління, розвиток маркетингових каналів та зміцнення фінансової стійкості. Визначення відповідальних осіб, термінів реалізації, KPI та джерел фінансування забезпечує практичну реалізованість запропонованих заходів і можливість контролю їх виконання.

У підрозділі 3.3 проведено оцінку ефектів від реалізації запропонованих заходів щодо підвищення ефективності менеджменту. Кількісна оцінка показала, що впровадження стратегічних рішень дозволить забезпечити зростання чистого прибутку до 250-350 тис. грн на рік, підвищити рентабельність діяльності до 4-6%, збільшити чистий дохід на 8-12% та зменшити витрати на одиницю продукції на 7-10%. Очікується також позитивний соціальний ефект у вигляді зростання продуктивності праці, підвищення залученості персоналу та зниження плинності кадрів, а також організаційний і технологічний ефекти, пов’язані з підвищенням керованості бізнес-процесів і рівня цифровізації.

Загалом результати третього розділу підтверджують, що запропоновані заходи мають комплексний, економічно доцільний і вимірюваний ефект та створюють передумови для переходу ТОВ «СІСПАК» від адаптивної моделі управління до проактивної стратегічної моделі розвитку. Реалізація сформованих рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його фінансової стійкості та забезпеченню сталого розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

Ефективність менеджменту є багатовимірним показником, який включає результативність діяльності підприємства, раціональне використання ресурсів та досягнення стратегічних і тактичних цілей. Вона охоплює економічну, соціальну, адміністративну та техніко-технологічну складові, кожна з яких характеризується специфічними кількісними та якісними індикаторами. Для оцінки ефективності торговельних підприємств доцільно застосовувати комплексний підхід із врахуванням потенціалу матеріально-технічних, трудових, фінансових, маркетингових і організаційно-управлінських ресурсів.

Ринок одноразового посуду та пакування в Україні динамічно розвивається, стимулюючи зростання сегментів HoReCa, доставки їжі та електронної комерції, при цьому зростає увага до екологічності продукції. ТОВ «СІСПАК» функціонує як малий оператор з широким асортиментом B2B-продукції. Фінансові показники 2021-2024 років демонструють поступове відновлення діяльності та вихід на беззбитковість у 2024 році. Основні обмеження для сталого розвитку підприємства - низька маржинальність, обмежені фінансові ресурси та недостатній рівень цифровізації.

Внутрішній потенціал підприємства є збалансованим, але обмеженим: трудовий та операційний потенціали розвинені, що забезпечує ефективність короткострокової діяльності, тоді як фінансовий, маркетинговий та організаційно-управлінський потенціали потребують посилення. SWOT- та PEST-аналізи ідентифікували внутрішні слабкі сторони (низька маржинальність, обмежені ресурси, низька цифровізація) та зовнішні можливості (зростання попиту на пакування, розвиток e-commerce, екологічні тренди).

На основі проведеного аналізу сформовано комплекс стратегічних заходів, спрямованих на:

- економічну стабілізацію та підвищення прибутковості (оптимізація витрат, розширення асортименту);

- цифровізацію управлінських та збутових процесів (онлайн-каталог, CRM, електронне замовлення);
- розвиток маркетингових каналів і B2B-партнерств;
- підвищення соціальної та кадрової ефективності (система мотивації, KPI, навчання персоналу);
- зміцнення фінансової стійкості (формування резервного фонду, планування грошових потоків).

Очікувані ефекти від реалізації заходів:

- зростання чистого прибутку до 250-350 тис. грн на рік;
- підвищення рентабельності діяльності до 4-6%;
- збільшення чистого доходу на 8-12%;
- зменшення витрат на одиницю продукції на 7-10%;
- підвищення продуктивності праці; розвиток компетенцій персоналу;
- покращення керованості бізнес-процесів і рівня цифровізації;
- зміцнення конкурентних позицій і інвестиційної привабливості підприємства.

Результати дослідження свідчать, що ТОВ «СІСПАК» має потенціал для переходу від адаптивної моделі управління до проактивної стратегічної моделі розвитку. Реалізація запропонованих заходів забезпечує комплексний позитивний ефект на економічну, соціальну, організаційну та технологічну складові діяльності підприємства. Робота створює методичну і практичну основу для підвищення ефективності менеджменту та забезпечує умови сталого розвитку ТОВ «СІСПАК» в умовах нестабільного та конкурентного ринку.

Таким чином, магістерська робота підтверджує важливість інтегрованого підходу до оцінки та підвищення ефективності менеджменту, поєднуючи теоретичні засади з практичними рекомендаціями, що мають економічно вимірюваний і стратегічно значущий ефект.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 1 / відп. ред В. Мочерний. К.: Академія, 2000. 864 с.

2 Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. Вип. 1 (135). С. 71-77.

3 Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: 2-ге вид., доп. і перероб. К.: КНЕУ, 2004. 624 с.

4 Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». Економічний простір: зб. наук. праць. 2008. № 15. С. 275-285.

5 Падерин І. Д. Наукові та практичні аспекти підвищення економічної ефективності сучасного підприємства. Вісник Академії економічних наук України. 2003. № 1. С. 89-95.

6 Ященко О. І., Романюк О. П. Економічні та соціальні аспекти оцінки ефективності. Науковий вісник НЛТУ України. 2008. Вип. 18.6. С. 237-238.

7 Ячменьова В. М., Височина М. В., Сулима О. Й. Ефективність управління діяльністю промислового підприємства та діагностика загроз: монографія. Сімферополь: ВД АРІАЛ, 2010. 472 с.

8 Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства споживчої кооперації України: монографія. Полтава: ПУСКУ, 2008. 205 с.

9 Пащенко О. П., Васьківський О. П., Куліш Н. Теоретичні аспекти оцінки ефективності менеджменту підприємства. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 1(18). С. 119-125. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/24.pdf

10 Пащенко О. П. Ефективність менеджменту: основний зміст та особливості оцінки. Актуальні проблеми економіки. 2015. Вип. 7. С. 443-448.

11 Холодницька А. В. Актуальні аспекти підвищення соціальної ефективності управління. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2012. № 4(16). С. 159-162.

12 Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 452-456. URL: http://global-national.in.ua/archive/10-2016/94.pdf

13 Подольчак Н. Ю. Принципи та аспекти оцінки ефективності систем управління організацій. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8904/1/24.pdf

14 Щеглова О. Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 12. Ч. 2. С. 186-190.

15 Валінкевич Н. В., Коценко М. С. Особливості функціонування торговельного підприємництва в умовах сучасних викликів. Економіка і суспільство. 2024. Вип. 63. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-4

16 Передерій Т. С. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. Modern Economics. 2023. No 40. С. 38-43.

17 Ілляш О., Васильців Т., та ін. Моделі ефективності функціонування торговельних підприємств в умовах економічного зростання. Вісник географії. Соціально-економічна серія. 2021. Вип. 51. С. 7-24.

18 Шиндировський І. М. Торговельне підприємництво та особливості його сучасного стану. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. No 70. С. 77-82.

19 Роздрібна торгівля чи гуртова: основні відмінності та що підійде вам? URL: https://me-pos.com/uk/blog/finance-operations/retail-vs-wholesale

20 Опануйте мистецтво оптових закупівель та укладайте вигідні угоди. URL: https://me-pos.com/uk/blog/finance-operations/buying-wholesale

21 Головні тренди, які змінюють роздрібний ринок у 2025 році. URL: https://ua-retail.com/2025/05/holovni-trendy-iaki-zminiuiut-rozdribnyy-rynok-u-2025-rotsi/

22 Гуртова та роздрібна торгівля. URL: https://www.bdo.ua/uk-ua/sectors-2/wholesale-and-retail-trade

23 Рейтинг кращих виробників одноразового посуду України від Ukrainian Business Award. URL: https://uba.top/disposable-tableware-manufacturers/

24 Аналіз ринку паперових стаканчиків в Україні. 2025 рік. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-bumazhnyh-stakanchikov-v-ukraine-2025-god

25 Аналіз ринку паперової та картонної упаковки для харчових продуктів в Україні. URL: https://bizmart.info/publications/publications/pub_obz/6408/

26 Аналіз ринку паперової та картонної упаковки для харчових продуктів (первинної, вторинної, транспортної) в Україні. 2024 рік. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-bumazhnoj-i-kartonnoj-upakovki-dlya-pishevyh-produktov-pervichnoj-vtorichnoj-transportnoj-v-ukraine-2024-god

27 Офіційний сайт ТОВ СІСПАК. URL: https://sispack.com.ua/contact-us/

28 ТОВ СІСПАК. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43407221/

29 ТОВ СІСПАК. URL: https://clarity-project.info/edr/43407221/property/realty

30 ТОВ СІСПАК. URL: https://opendatabot.ua/c/43407221

31 Одноразовий посуд та упаковка Івано-Франківська. URL: https://list.in.ua/

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи «Підвищення ефективності менеджменту підприємств оптово-роздрібної торгівлі».

Обсяг пояснювальної записки 72 сторінок.

Кількість рисунків: 7

Кількість таблиць: 14

Перелік графічного матеріалу:

1 Мета і завдання магістерської роботи.
2 Види ефективності менеджменту підприємства.
3 Структура ринку паперового посуду України
4 Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «СІСПАК»
5 SWOT-аналіз ТОВ «СІСПАК»
6 PEST-аналіз ТОВ «СІСПАК»
7 Стратегічні рекомендації для ТОВ «СІСПАК» на основі інтеграції SWOT- та PEST-аналізу
8 Аналіз ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК»
9 План стратегічних заходів розвитку ТОВ «СІСПАК» з KPI та фінансовим забезпеченням
10 Підвищення ефективності менеджменту ТОВ «СІСПАК»

Брадарський І. В.