

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО “УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота
На тему «Створення та капіталізація харчової компанії Нова Фуд»

Виконав: здобувач вищої освіти II
курсу, групи СБА-21

Спеціальність 073 Менеджмент

Кобетяк О. О.

Керівник: Гудзовата Оксана

Рецензент:

Львів – 2023

Зміст

ЗМІСТ	2
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. Аналіз ринку виробництва цукрового вафельного рижка, печива для сендвіч-морозива та подрібненого каліброваного печива в Україні.	7
1.1. Загальний аналіз ринкової ситуації до моменту появи компанії Нова Фуд.	7
1.2. Аналіз ризиків в галузі, впливу монополізації на ринок та очікування покупців, передбачувані появою компанії Нова Фуд.	9
1.3. Аналіз слабких та сильних сторін єдиного монополіста на ринку компанії в світлі майбутньої конкуренції із компанією Нова Фуд.	11
1.4. Управлінські висновки на основі проведеного аналізу ринкової ситуації у галузі та дослідження діяльності єдиного гравця – монополіста.	12
РОЗДІЛ 2. Аналіз ринку виробництва морозива в Україні та експортного потенціалу профільної продукції.	14
2.1. Загальний аналіз ситуації на українському ринку виробництва морозива.	14
2.2. Аналіз потенціалу експортних продажів кондитерської продукції у сегменті B2B для потреб виробництва морозива.	15
2.3. Управлінські висновки щодо потенціалу майбутніх продажів компанії Нова Фуд та можливих ризиків.	16
РОЗДІЛ 3. Поява нового гравця Нова Фуд і її вплив на зміну ринку та розбиття наявної монополії.	20
3.1. Компанія Нова Фуд з першого погляду.	20
3.2. Оцінка прогнозованої моделі окупності інвестування в проєкт Нова Фуд.	22
3.3. Досягнення та ринкові успіхи компанії Нова Фуд станом на сьогодні, через 1,5 року після старту бізнес-проєкту.	24
РОЗДІЛ 4. Капіталізація компанії Нова Фуд, точки її росту та потенціал для розвитку	26
4.1. Капіталізація компанії Нова Фуд через захоплення ринку	26
4.2 Оптимізація бізнес-процесів – шлях до капіталізації компанії Нова Фуд	29
4.3. Вибір та застосування практик щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів на підприємстві Нова Фуд. Впровадження LEAN філософії	33
4.4. Інновації – рушійна сила капіталізації бізнесу Нова Фуд	35
4.5. Інвестиційна стратегія компанії Нова Фуд	40

РОЗДІЛ 5. Внутрішні бенчмарки досягнутого рівня капіталізації компанії Нова Фуд та персональна інвестиційна стратегія власника	42
5.1. Оцінка поточної вартості компанії Нова Фуд та прогноз досягнення через 5 років	42
5.2. Персональна інвестиційна стратегія власника	44
РОЗДІЛ 6. Оцінка потенційних ризиків для компанії Нова Фуд та способи їх хеджування	45
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Створення нового інноваційного підприємства та його майбутня капіталізація є дуже важливою темою в сучасних умовах, оскільки зараз підприємці змушені шукати нові підходи до фінансування та створення бізнесу через швидкий розвиток технологій, зміну економічної кон'юнктури та значне зростання конкуренції [1].

Основна мета магістерської роботи полягає у вивченні особливостей та проблем створення нового бізнесу, стратегій і підходів його подальшої капіталізації, визначення можливих шляхів підвищення ефективності цього процесу, оцінці та визначенні способів хеджування потенційних ризиків, в тому числі зумовлених війною в Україні.

Дослідження, які наведені в магістерській роботі, будуть охоплювати теоретичний та практичний аспекти створення нового бізнесу, аналіз ринкових трендів, розбір конкурентного середовища, потенціалу розвитку і комерційної експансії на внутрішній та зовнішні ринки, та, власне, шляхи майбутньої капіталізації досліджуваного бізнес – кейсу.

Час підготовки цього магістерського проєкту вдало збігається із важливим етапом розвитку бізнес-проєкту, що є об'єктом досліджень, харчової компанії Нова Фуд. Станом на сьогодні підприємство перебуває на етапі свого старту, йде важливий етап вибудовування життєво необхідних бізнес-процесів, формування основного кістяка команди, поступове інтегрування у вже чинний ринок, на якому протягом 16 років панує безальтернативна монополія.

Практичні інструменти, які використовуються у даній роботі допомагають належним чином вибудувати усі процеси, необхідні для успішного створення, виведення на ринок та майбутню капіталізацію бізнес-кейсу.

Також, у магістерському проєкті розраховано фінансові показники, які демонструють ефективність інвестування в компанію, проведено аналіз поточної позиції на ринку, зроблено акцент на проміжні успіхи Нова Фуд після півтора року з моменту створення компанії, задекларовано комерційну стратегію,

описано інвестиційну модель на найближче майбутнє, а також проаналізовано потенційні точки росту і можливості розширення бізнес-кейсу.

Додатково, в магістерському проєкті описані необхідні кроки задля подальшої успішної реалізації проєктів щодо підвищення капіталізації компанії. Такі як поступове захоплення частки внутрішнього ринку через успішне втілення маркетингових стратегій, розвиток потенціалу продажів за кордон, нівелювання наслідків сезонності бізнесу, вдосконалення діючих бізнес-процесів та інтегрування філософії LEAN, шляхом оптимізації роботи і синхронізації підрозділів Нова Фуд.

Важливим кроком, також, для збільшення вартості компанії є перманентне інтегрування інновацій в роботу бізнесу задля покращення власної ефективності та вирішування проблем і викликів, які виникають у партнерів та клієнтів компанії Нова Фуд.

З метою встановлення організаційних бенчмарків та персональної інвестиційної стратегії, в магістерському проєкті описано і визначено поточну вартість бізнес-кейсу Нова Фуд, проаналізовано очікуване зростання капіталізації компанії через 3-5 років та визначено вартість компанії як орієнтир, навколо якого будуватиметься стратегія управління. Також, встановлено кілька шляхів реалізації персональної інвестиційної стратегії для власника після досягнення запланованих цілей по капіталізації компанії Нова Фуд.

Одним із важливих розділів проєкту є аналіз потенційних ризиків та способів їх передбачення та хеджування. У сучасних умовах в яких перебуває бізнес в Україні, належна оцінка гіпотетичних ризиків та підготовка сценаріїв їхнього забезпечення є надзвичайно важливим процесом. Ефективна робота із цими інструментами, які описані в даній магістерській роботі, дозволить компанії Нова Фуд бути підготовленими, на скільки це можливо, та дасть змогу краще справлятися зі складними викликами.

Завершальним розділом магістерського проєкту є комплекс управлінських висновків, які підводять до розуміння необхідності реалізації правильних та своєчасних дій для того аби досягнути ключового та бажаного

результату – успішного зростання компанії Нова Фуд та нарощення її капіталізації.

Об’єкт дослідження: Об’єктом дослідження даного магістерського проєкту є ринок кондитерських виробів у секторі B2B, зокрема у сфері виробництва морозива, який охоплює як українські, так і закордонні сфери реалізації. Особлива увага приділяється місцю та ролі компанії Нова Фуд на цьому ринку.

Завдання та мета проєкту: Одним із головних завдань цього проєкту є аналіз важливості етапів започаткування та створення нового бізнесу в Україні, особливо в умовах наявності діючої монополії та з урахуванням актуальних наслідків впливу війни. Окрім цього, метою проєкту є розробка дорожньої карти стратегій щодо нарощення капіталізації бізнес-кейсу компанії Нова Фуд. Ця дорожня карта міститиме конкретні кроки, заходи та рекомендації, спрямовані на покращення фінансової позиції компанії та збільшення її вартості. Враховуючи важливість даної теми і актуальні виклики, що виникають у галузі, яка досліджується, дана магістерська робота пропонує цінний внесок у розвиток бізнесу компанії Нова Фуд та формує відповідні стратегії для нарощення її капіталізації.

Структура і обсяг роботи. Дана магістерська робота складається із шести розділів, висновків до цих розділів, узагальнюючих висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи складає 58 сторінок, із них основного тексту 50 сторінок. Робота містить 6 додатків, 11 рисунків, 3 таблиці.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ РИНКУ ВИРОБНИЦТВА ЦУКРОВОГО ВАФЕЛЬНОГО РІЖКА, ПЕЧИВА ДЛЯ СЕНДВІЧ МОРОЗИВА ТА ПОДРІБНЕНОГО КАЛІБРОВАНОГО ПЕЧИВА В УКРАЇНІ

1.1. Загальний аналіз ринкової ситуації до моменту появи компанії Нова Фуд.

У галузі виробництва кондитерської продукції в сфері B2B потреб для виробництва морозива, до появи компанії Нова Фуд на ринку, панувала практично повна монопольна ситуація без конкурентів. До 2022 року в Україні функціонували лише два виробники цукрового вафельного ріжка, які мали загальні накопичені потужності близько 200 млн штук продукції на рік.

В грошовому еквіваленті річний об'єм ринку становив близько 250 млн грн. Мали місце поодинокі ситуативні випадки імпорту унікальної продукції, але глобального впливу на ринок вони не мали. Оцінки зроблені на основні власних спостережень, оцінок менеджменту та наявної в Нова Фуд інсайдерської інформації. Схематичне зображення результату монополії на вищезгаданому ринку:



Рисунок 1.1. Монополія на ринку виробництва цукрового вафельного ріжка України, 2021. Джерело – створено автором.

Унікальність ринкової ситуації також полягала ще й у тому, що дані виробники практично не перетинались між собою в ролі конкурентів. Компанія Бейкер-Україна типовий постачальник продукції на ринок виробництва морозива, до 2022 року жодної пов'язаності із будь-яким промисловим виробником морозива – не мала. Натомість в структурі та під контролем виробників морозива ТМ Ласка та Ласунка існує виробничий підрозділ закритого типу, який забезпечує виключно власні внутрішні потреби і не здійснює реалізацію продукції іншим гравцям ринку.

Іншими важливими продуктами, які потребує галузь виробництва морозива, є цукрове печиво для сендвіч-морозива та каліброване печиво, яке використовується як добавки та різноманітні посипки до готових виробів. Для виробництва цих продуктів застосовується специфічне пекарське обладнання, яким, очевидно, оперував єдиний виробник Бейкер-Україна і повноцінно забезпечував ринок. За нашими оцінками, об'єм цього ринку у 2021 році становив близько 400-450 тонн кондитерської продукції, що в грошовому еквіваленті становив понад 35 млн грн

Таким чином, можна стверджувати, що компанія Бейкер-Україна контролювала основну частину ринку кондитерських виробів, потрібних для українського виробництва морозива протягом 16 років. Це свідчить про унікальне монопольне положення цієї компанії на внутрішньому ринку, а також про високий попит на її продукцію серед міжнародних партнерів, оскільки продукція успішно реалізовувалась в країнах ближнього закордоння та Африки.

Загальний об'єм продажів в грошовому еквіваленті, який генерувала компанія Бейкер-Україна становив близько 200 млн грн на рік. Компанія працювала з орієнтовною рентабельністю 40%, що можна вважати досить високим та нетиповим показником в галузі виробництва харчової та кондитерської продукції. Такі умови дозволяли виробнику отримувати річний показник EBITDA на рівні 40-50 млн грн

1.2. Аналіз ризиків в галузі, впливу монополізації на ринок та очікування покупців, передбачувані появою компанії Нова Фуд.

Монополія на українському ринку рішень в галузі кондитерських продуктів для виробників морозива спричиняла низку ризиків та негативних наслідків для усіх стейкхолдерів, в тому числі і безпосередньо для виробників морозива та для їх кінцевих споживачів.

Монополії можуть призвести до відсутності вибору для споживачів, оскільки може не бути життєздатних замінників для монополізованого продукту чи послуги. Це може призвести до зниження якості та інновацій, оскільки у монополіста мало стимулів покращувати свій продукт чи послугу [2].

Першим ключовим негативним ефектом від відсутності адекватної конкуренції на ринку, який досліджується, є той факт, що цінова політика, яку встановлює монополіст протягом тривалого періоду, є непередбачуваною для покупців та формується однобічно, з огляду виключно на бажаний рівень маржинальності бізнес-кейсу компанії-виробника.

Альтернатива імпорту продукції від іноземних виробників апріорі не економічно обґрунтована через подорожчання продукції внаслідок супутніх додаткових витрат на оподаткування та логістику. Фактично, виробники морозива змушені були приймати ціни, які декларував виробник вафельного ріжка та печива.

Іншим фактором ризику для ринку була відсутність належного R&D та інновацій, який міг би пропонувати виробник. Інновації є важливими фактором для успішного функціонування на ринку усіх без виключення зацікавлених сторін. Проте, їх впровадження вимагає значних інвестиційних витрат, часу та залучення власного персоналу.

Наявність водночас налагоджених процесів виробництва стандартних продуктів, зрозумілих алгоритмів дій, відсутність бажання здійснювати додаткові інвестиції та наперед прогнозовані фінансові результати є тими факторами, що знижували зацікавленість виробника-монополіста у впровадженні нових інноваційних продуктів на ринку. В результаті, український

ринок морозива, а саме та його частина, яка базується на використанні кондитерської продукції, на жаль, значно відстає від світових лідерів у галузі інновацій.

Не менш важливим негативним наслідком відсутності конкуренції на вищезгаданому ринку є падіння якості продукції, яку пропонував виробник для забезпечення ринку. Не секрет, що класично при присутності монопольного явища на ринку, коли існує лише один постачальник товарів, відсутність конкуренції призводить до зниження якості продукції.

Так відбулось і на ринку кондитерської продукції для виробництва морозива. Монополіст не мав стимулу до покращення своєї продукції, оскільки він не був змушений конкурувати з іншими постачальниками на ринку. Він міг диктувати ціни та знижувати витрати на виробництво, але не мав ні бажання, ні потреби вдосконалювати якість товарів, оскільки споживачі не мали альтернативи і змушені були купувати його продукцію незалежно від якості, яку він пропонує. Компанія Бейкер-Україна використовує застарілі технології та матеріали, що не дає змоги покращити якість продукту. Також він, як єдиний виробник, ігнорував потреби споживачів та не враховував їхні пропозиції щодо покращення якості продукції, оскільки до появи на ринку компанії Нова Фуд не чув гідну конкурентну відповідь.

1.3. Аналіз слабких та сильних сторін єдиного монополіста на ринку компанії в світлі майбутньої конкуренції із компанією Нова Фуд.

Компанія Бейкер-Україна – підприємство, розташоване на західній Україні, оперує повноцінним пулом виробничого обладнання для виготовлення кондитерської продукції в якості B2B рішень для виробництва морозива. Компанія функціонує на ринку України уже протягом 16 років, і до появи компанії Нова Фуд практично безальтернативно забезпечувала ринок власними товарами.

До сильних переваг вищезгаданої компанії можна віднести, зокрема, те, що компанія має усталену репутацію, базовий досвід у виготовленні продукту, на

якому концентрується, сформоване портфоліо постачальників та команду залученого персоналу.

Однією із ключових слабких точок в бізнес-кейсі компанії Бейкер-Україна, на мій погляд, є те, що компанія оперує обладнанням, яке на щабель нижче за показниками продуктивності та енергоефективності в порівнянні із тими сучасними лініями, які станом на сьогодні є у продажі на ринку. Продуктивність всіх шести виробничих ліній по виробництву цукрового вафельного ріжка, якими оперує вищезгаданий виробник, становить лише на 20-30% більше потужності однієї лінії, з якою виходить в ринок компанія Нова Фуд. Очевидно, це значно впливає на показник собівартості, адже є колосальна відмінність в ключових статтях змінних витрат, а саме в кількості споживання природного газу, електроенергії, технічного, допоміжного персоналу та бек-офісу.

Оцінюючи потенційні можливості і загрози для компанії Бейкер-Україна, можна акцентувати свою увагу на тому, що неминучим фактом є очікувана втрата частки ринку, поступовий перетік потоку клієнтів до Нова Фуд та завершення багаторічної монополії.

Одним із найбільш ефективних та практичних інструментів для проведення стратегічного аналізу діяльності компанії-конкурента є SWOT аналіз [3]. Застосування SWOT-аналізу дозволяє отримати глибше розуміння конкурентного середовища та розробити стратегію, що відповідає потребам ринку.

Схематичний аналіз сильних, слабких сторін, а також можливостей та загроз компанії Бейкер-Україна, проведений за допомогою матриці SWOT та схематично зображений на Рис. 1.2

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<p>Досвід на ринку</p> <p>Широке портфоліо постачальників та клієнтів</p> <p>Сформована досвідчена команда</p>	<p>Відсутність вільного місця для розширення виробничих потужностей</p> <p>Оренда складських площ на відстані</p> <p>Морально застаріле обладнання</p>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<p>Будівництво нового приміщення під виробничий цех</p> <p>Розвиток проєктів спрямованих на свого акціонера</p>	<p>Втрата частини ринку при появі конкурента</p> <p>Відтік команди до потенційного конкурента</p>

Рисунок 1.2 Матриця SWOT для оцінки компанії конкурента Нова Фуд компанії Бейкер Україна. Джерело – створено автором.

1.4. Управлінські висновки на основі проведеного аналізу ринкової ситуації у галузі та дослідження діяльності єдиного гравця – монополіста.

Після детального аналізу ринкової ситуації, що склалась до 2022 року на ринку кондитерської продукції для виробництва морозива, стає очевидним, що зацікавлені стейкхолдери позитивно прийматимуть вихід компанії Нова Фуд на цей ринок. Проте, для залучення їхньої уваги і підтримки необхідно врахувати кілька ключових факторів.

По-перше, однією з основних причин позитивного сприйняття нового гравця буде можливість компанії Нова Фуд запропонувати ринку продукцію вищої якості. Високий стандарт якості є важливим фактором для споживачів, оскільки вони все більше звертають увагу на харчову безпеку, природні інгредієнти та смакові властивості продуктів. Компанія Нова Фуд, вкладаючи значні зусилля у власні дослідження та розробки, може представити нові інноваційні рішення у виробництві морозива, що задовольнять вимоги сучасних споживачів.

По-друге, ініціативний та креативний підхід компанії Нова Фуд до впровадження інновацій відіграватиме важливу роль у її успіху на ринку. Здатність пристосовуватись до змінних умов і швидко реагувати на зміну попиту і трендів дозволить підприємству бути попереду конкурентів. Нова Фуд може активно застосовувати нові технології, використовувати інноваційні ідеї у виробництві морозива та запроваджувати унікальні продукти, які здатні привернути увагу споживачів та забезпечити стабільне зростання попиту.

Крім того, гнучкий підхід компанії Нова Фуд до встановлення політики ціноутворення буде ще одним важливим чинником її успішної конкурентоспроможності. Враховуючи динаміку ринку та зміни вартості сировини, компанія зможе адаптувати свою цінову стратегію, що дозволить їй ефективно конкурувати і використовувати переваги для залучення нових клієнтів та збереження вже наявних.

Всі ці фактори стверджували в переконаннях засновників компанії Нова Фуд, у необхідності створення цього підприємства та здійснення потрібних інвестицій. Ми зрозуміли, що успішне інтегрування на ринок нового харчового підприємства вимагає уваги до потреб споживачів, використання новітніх технологій та здатності виграти конкурентну боротьбу шляхом інноваційних рішень та ефективною політики ціноутворення.

Таким чином, компанія Нова Фуд має всі передумови для успіху на ринку кондитерської продукції для виробництва морозива. Її спроможність поєднувати високу якість, інновації та гнучку цінову політику робить її привабливою для споживачів і стейкхолдерів. З метою досягнення успіху, компанія повинна продовжувати свій розвиток, зосереджуючись на потребах ринку та постійному вдосконаленні своїх продуктів і стратегій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РИНКУ ВИРОБНИЦТВА МОРОЗИВА В УКРАЇНІ ТА ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОФІЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ

2.1. Загальний аналіз ситуації на українському ринку виробництва морозива.

За даними Державного комітету статистики України [4], на початку 2021 року місткість українського ринку морозива оцінювалась приблизно в 150 млн дол. США. Протягом останніх років споживачі стали більш уважні до якості та складу продуктів, що спричинило зміни на ринку. Також експерти відзначали зростання попиту на морозиво преміумкласу та здорове морозиво. Ці тренди класичні в економіці, яка розвивається, якою, без сумніву, була українська економіка до розгортання активної фази війни на території нашої держави. Оскільки продукція, яку виготовляє компанія Нова Фуд, використовується для виробництва морозива, яке в своїй категорії потрібно відносити до преміумкласу, то цей тренд вказує на те, що наш бізнес-кейс входить на ринок, який перманентно зростатиме.

Згідно з даними дослідницької компанії Euromonitor International [5], очікується, що ринок морозива в Україні буде зростати на 4,1% щороку з 2021 по 2025 роки. Хоча війна знівелювала цей прогноз, ми маємо переконання, що після завершення війни українська економіка відновиться швидко, а тенденції росту ринку знову наберуть обертів з ще більшим прискоренням.

Станом на сьогодні в Україні функціонують декілька великих виробників, залучених у сфері виробництва морозива. Найбільшими виробниками морозива в Україні є «Житомирський Маслозавод» (ТМ Рудь), «Ласунка», «Ласка», «Львівський холодокомбінат» (ТМ Лімо) і компанія «Три ведмеді». Частка вітчизняного виробництва продукту на ринку становить понад 99%, відповідно, лише близько 1% морозива було імпортовано з інших країн [6].

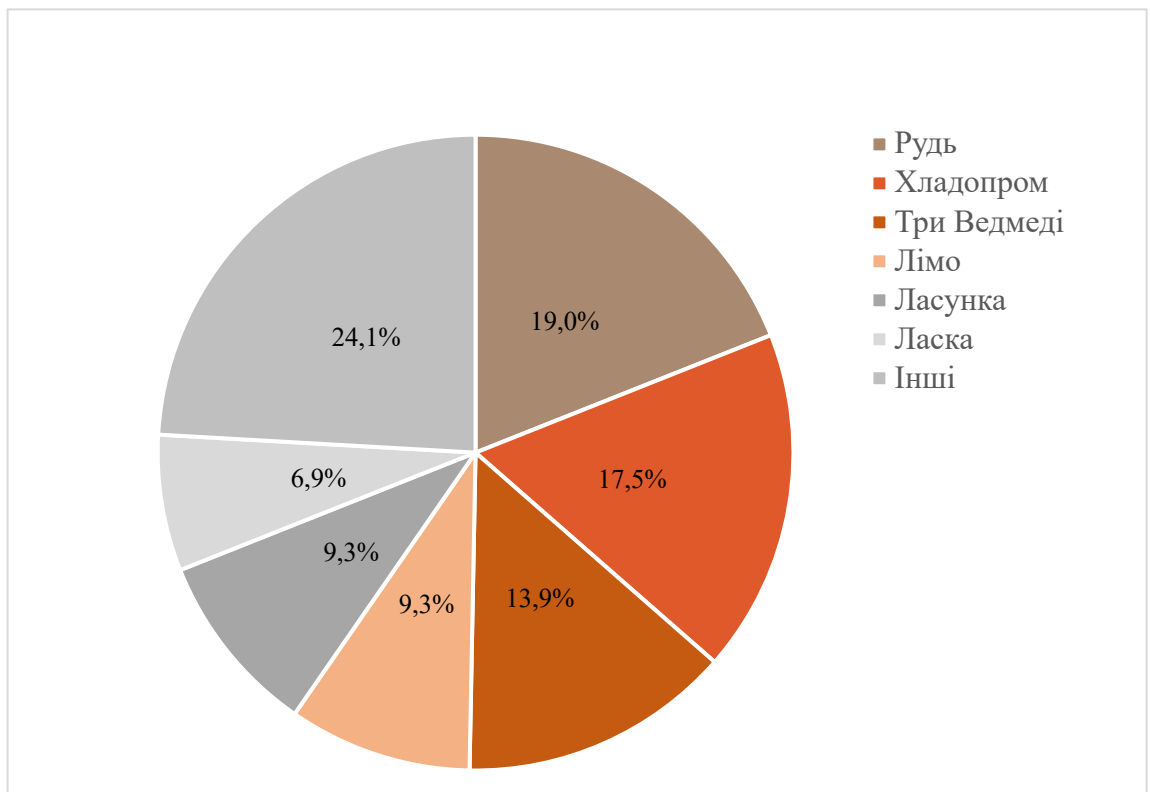


Рисунок 2.1. Споживчі переваги споживання морозива в Україні у 2019. Джерело – оцінка за даними рейтингу «Фаворити Успіху» [6]

2.2. Аналіз потенціалу експортних продажів кондитерської продукції у B2B сегменті для потреб виробництва морозива.

Попри складні виклики, які стоять перед українським бізнесом в період війни, підприємцям потрібно шукати можливості для зміцнення власних позицій та продовження успішного функціонування.

Наслідки розгортання повномасштабної війни не оминули і ринок морозива України. Не дивлячись на те, що практично жоден великий виробник морозива в Україні не мав локалізації власних виробничих підрозділів безпосередньо в тих областях, які є окупованими або де відбуваються активні бойові дії, ринок споживання суттєво знизився. За оцінками експертів споживання морозива українцями впало щонайменше на 25% у порівнянні із довоєнними показниками.

Попри це, для українських виробників відкрились нові можливості та потенційні ринки. Війна в Україні спричинила також безпрецедентні економічні процеси в Європі, що відобразилось на розгортанні інфляційних процесів та

значному зростанні цін на харчові продукти. Як наслідок, українські виробники морозива адаптивно знайшли способи реалізації продукції за кордоном. Як повідомляє пресслужба Асоціації виробників молока, українські виробники морозива у січні 2023 року експортували 355,6 т продукції, що на 25,22% більше, ніж у січні 2022 року [7].

Аналогічна ситуація і нові можливості відкриваються і для виробників кондитерської продукції для цього ринку, в тому числі для компанії Нова Фуд. В Україні ріст цін на сировину, зарплату і енергоносії менш стрімкий, ніж в Європі. Крім того, зростання вартості іноземної валюти додає додаткові переваги для експортування власної продукції.

Оскільки ринок заморожених продуктів у світі перманентно росте, можна зробити висновок, що компанія Нова Фуд має усі необхідні можливості отримувати максимальну вигоду від участі в цьому сегменті економіки.

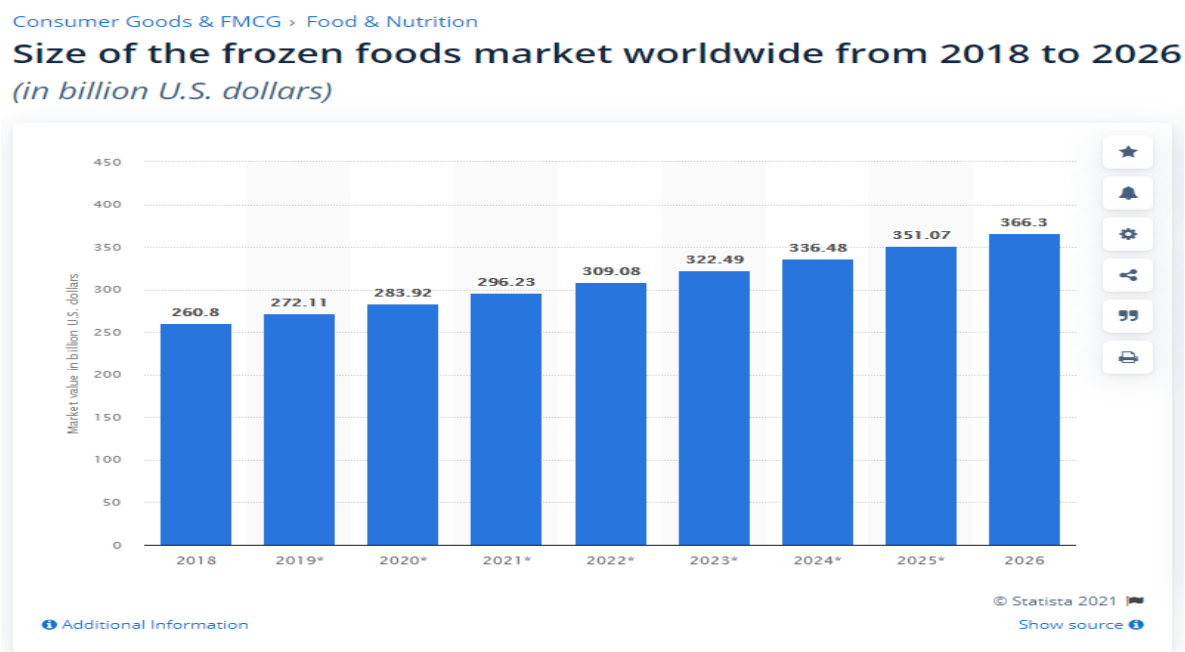


Рисунок 2.2. Ріст ринку заморожених продуктів у світі з 2018 до 2026, млрд дол. США. Джерело Statista [8].

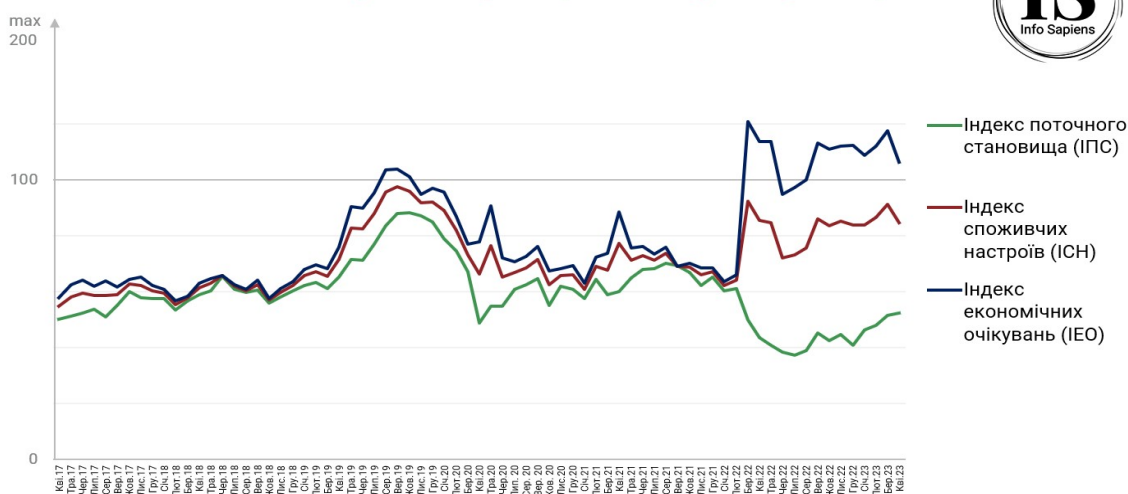
2.3. Управлінські висновки щодо потенціалу майбутніх продажів компанії Нова Фуд та можливих ризиків.

Після детального аналізу ринкової ситуації, що склалась до 2022 року, на ринку кондитерської продукції для виробництва морозива в Україні, важливими висновками, які можна зробити, є ті, що всупереч значному падінню ринку у зазначений період, спричинене війною в Україні, існують позитивні тенденції та шанси на відновлення виробництва та нарощення темпів продажів після перемоги.

Хоча ця кризова ситуація і призвела до зниження споживання морозива на внутрішньому ринку, заміщення падіння споживання вітчизняними покупцями відбувається внаслідок відкриття нових ринків за межами України.

Війна в Україні, очевидно, вплинула на економіку країни, включаючи галузь виробництва морозива. Зменшення споживання та падіння попиту на внутрішньому ринку стало серйозним викликом для компаній, які працюють в Україні, зокрема і у даній галузі.

Індекси споживчих настроїв в Україні (цільова аудиторія 16+)



© Info Sapiens | Споживчі настрої в Україні. Квітень 2023

3

Рисунок 2.3. Індекс споживчих настроїв в Україні, квітень 2023. Джерело – Indo Sapiens [9].

Багато підприємств змушені були скоротити виробництво та прийняти інші заходи для виживання. Однак, всупереч цим труднощам, варто відзначити, що попри падіння споживання в Україні, існують перспективи для відновлення та зростання виробництва морозива в найближчому майбутньому.

Один з факторів, який сприяє відновленню галузі, є відкриття нових ринків за межами України. Завдяки глобалізації та зростанню міжнародної торгівлі, українські виробники морозива мають можливість експортувати свою продукцію до інших країн. Це дозволяє компаніям розширити свої ринки збуту та залучити нових клієнтів. Зокрема, зростання попиту на українське морозиво можна спостерігати на ринках країн Європейського союзу, США, Канади та інших країн світу. Якісна продукція, конкурентні ціни та унікальний смак українського морозива створюють позитивну репутацію і забезпечують популярність на міжнародному ринку.

Безумовно, відновлення українського ринку морозива також залежить від внутрішніх чинників. Значна частина споживачів в Україні прагне повернутися до звичного способу життя після воєнного конфлікту, включаючи розваги та гастрономічні насолоди. Це створює позитивні умови для збільшення споживання морозива внутрішніми покупцями. Більшість українських виробників морозива готові задовольнити попит на високоякісну та інноваційну продукцію. Вони вкладають значні зусилля в дослідження та розробку, щоб представити споживачам нові смаки, форми та інгредієнти, що задовольняють їхні смакові переваги та потреби.

Однак, для успішного відновлення та росту галузі в Україні, необхідно врахувати кілька факторів. По-перше, компаніям слід продовжувати інвестувати в дослідження та розробку, щоб створювати нові інноваційні рішення у виробництві морозива. Нові технології та ідеї допоможуть підприємствам залишатись конкурентоспроможними та залучати увагу споживачів [10]. По-друге, необхідно забезпечити ефективну маркетингову стратегію, що включає рекламу, брендування та просування продукції на ринку. Посилення маркетингових зусиль допоможе підвищити усвідомленість споживачів про українське морозиво та стимулювати попит.

Крім того, уважне спостереження за актуальними тенденціями на ринку та здатність швидко адаптуватись до змін є критичними факторами успіху для українських виробників морозива. Зміна смакових уподобань споживачів,

зростання популярності функціонального харчування та підвищена увага до здорового способу життя є лише деякими з тенденцій, які можуть вплинути на попит на морозиво. Тому, підприємства повинні бути готовими до швидкого впровадження змін у свою продукцію та стратегії, щоб відповідати змінним потребам споживачів.

У висновку, не дивлячись на складні обставини, пов'язані з війною в Україні, галузь виробництва морозива має потенціал для відновлення та зростання. Відкриття нових ринків за межами країни, позитивні тенденції в споживанні та зусилля українських виробників створюють фундамент для успіху. Залучення споживачів, інновації у виробництві та ефективна маркетингова стратегія є ключовими чинниками, які допоможуть відновити й розвинути український ринок морозива. Загальний погляд на актуальні тенденції та потенціал галузі допоможе виробити стратегічні рішення та забезпечити успішну діяльність підприємств у цьому сегменті ринку.

Перспективи відновлення галузі виробництва морозива в Україні, а також тенденції і теми росту зображені в Додатку А.

РОЗДІЛ 3.

ПОЯВА НОВОГО ГРАВЦЯ НОВА ФУД І ЇЇ ВПЛИВ НА ЗМІНУ РИНКУ ТА РОЗБИТТЯ НАЯВНОЇ МОНОПОЛІЇ

3.1 Компанія Нова Фуд з першого погляду.

Компанія Нова Фуд була заснована у травні 2021 року трьома співзасновниками. Протягом 2022 року було завершено усі підготовчі та будівельні роботи, придбано та інстальовано необхідне обладнання. Зі змінами можна ознайомитись на зображеннях у Додатку Б. Станом на сьогодні компанія володіє такими основними лініями, що залучені у виробництві кондитерської продукції у сфері B2B рішень для виробників морозива:

- тунельна піч виробництва німецької компанії Sprematec GmbH для виготовлення цукрових вафельних ріжків. Дана лінія укомплектована усім необхідним супутнім обладнанням (спеціалізований тістомісильний апарат, борошно просіювач, установка для пакування продукції у фольгову овійку, та інше необхідне устаткування). Максимальна продуктивність даної лінії – 12 тис шт. продукції в годину;

- тунельна піч виробництва італійської компанії Laser для виготовлення цукрового печива, яке використовується як напівфабрикат для виробництва сендвіч-морозива, або в ролі різноманітних посипок і додатків після належного процесу дроблення та калібрування. Лінія укомплектована тістомісильним апаратом та борошно просіювачем. Максимальна продуктивність даної лінії – 350 кг готової продукції в годину;

- ротаційна конвекційна піч виробництва італійської компанії Guidance для виготовлення печива, яке використовується в ролі унікальних додатків та наповнювачів для морозива. Лінія укомплектована тістомісильним апаратом та необхідною формувальною машиною. Максимальна продуктивність даної лінії – 90 кг готової продукції в годину.

Придбане обладнання було вдало розміщено на території виробничого комплексу площею 800 м. кв. , яке компанія Нова Фуд купила на вторинному

ринку, провела часткову реконструкцію та підготувала для повноцінного використання для своїх потреб. Офісне приміщення площею 600 кв. м., яке входило в структуру угоди про придбання комплексу – повністю відремонтоване та експлуатується менеджментом Нова Фуд.

Також, компанія Нова Фуд, для забезпечення ефективної господарської діяльності, реалізувала проєкт будівництва власної складської логістики суміжної із виробничим підрозділом. Площа складу становить 1000 кв. м., а висота 8 м. Таким чином, при проєктуванні і будівництві логістики було враховано технічні особливості продукції, яка виготовляється, а саме її легка вага та великий об'єм. Було здійснено необхідні інвестиції для придбання потрібного устаткування для повноцінної роботи даної важливої бізнес-одиниці – комплект стелажного обладнання, електричний навантажувач, та інше обладнання.

У лютому 2023 року розпочались відвантаження перших промислових партій продукції.

Бюджет фактичних інвестицій, які було здійснено в компанію Нова Фуд, становить близько 2,7 млн дол. США. Підприємство локалізовано на Західній Україні, 75 км. від кордону із Республікою Польща, що дає додаткові переваги для бізнесу з точки зору потенційного розвитку експортного потенціалу.

Отже, можна зробити висновок, що станом на сьогодні компанія Нова Фуд володіє необхідними активами для повноцінного здійснення господарської діяльності:

Основними клієнтами компанії Нова Фуд є промислові виробники морозива в Україні, країнах ближнього закордоння, гуртові дистриб'ютори на ринку HoReCa.

Серед ключових клієнтів є такі провідні гравці на ринку морозива України, Литви та Польщі: ТОВ «Три Ведмеді» (ТМ «Мопасо», ТМ «Моржо» тощо), ПрАТ «Львівський Холодокомбінат» (ТМ «Лімо»), ТОВ «Ласка», ТОВ «Бліззард в Україні», Sp. z o.o. «Hela Prima» (Poland), UAB Klaipėdos Pienas (ТМ «Dione»), та інші вітчизняні та закордонні покупці.

Продукція компанії Нова Фуд використана для морозива поточних

клієнтів-партнерів зображена на Додатку В.

3.2 Оцінка прогнозованої моделі окупності інвестування в проєкт Нова Фуд.

Для оцінки ефективності здійснення інвестицій акціонерами в проєкт Нова Фуд, в магістерській роботі було розраховано фінансову модель діяльності на найближчу перспективу. Детальний розрахунок фінансових показників відображено в Додатку Г.

В цьому розділі буде розрахунок кількох найбільш поширених і корисних для прийняття управлінських рішень, фінансових показників, які визначають очікуваний період повернення інвестицій, чисту приведену вартість, а також внутрішню норму рентабельності бізнес-кейсу Нова Фуд. Дані показники широко застосовуються в бізнес-аналітиці та є важливими для сталого розуміння ефективності і актуальності інвестицій [11].

Перш за все, розглянемо показник Payback Period (PBP), який визначає, скільки часу потрібно, щоб повернути інвестовані кошти в проєкт Нова Фуд. Для розрахунку цього показника, необхідно обчислити чистий потік готівки (Net Cash Flow - NCF) після відрахування витрат і податків від прибутку, та порівняти його з сумою інвестицій. PBP розраховується як сума часу, необхідна для того, щоб NCF дорівнював або перевищував величину інвестицій.

$$PBP = \frac{2,7 \text{ млн } \$}{0,85 \text{ млн } \$} = 3,2 \text{ роки}$$

Рисунок 3.1 розрахунок показника PBP для проєкту Нова Фуд. Джерело – створено автором.

При зроблених інвестиціях у проєкт Нова Фуд у розмірі 2,7 млн дол. США та очікуваних чистих грошових потоках у сумі 0,85 млн дол. США у рік, окупність становить дещо більше, ніж 3 роки.

Другим показником, який досліджується, є Net Present Value (NPV), який визначає суму грошових потоків проєкту Нова Фуд, що залишається після

відрахування витрат на інвестиції, з дисконтною ставкою (Discount Rate), що відображає вартість грошей у часі. Для розрахунку NPV потрібно віднести кожен потік готівки до його дисконтованої вартості, а потім порівняти суму дисконтованих потоків з інвестиціями. Якщо NPV більше за нуль, це означає, що проєкт є економічно вигідним.

$$NPV = \frac{0,85 \text{ млн } \$}{(1 + 0,15)} + \dots \frac{0,85 \text{ млн } \$}{(1 + 0,15)^5} - 2,7 = 0,15$$

Рисунок 3.2 розрахунок показника NPV для проєкту Нова Фуд. Джерело – створено автором.

Для розрахунку використовується ставка дисконтування у розмірі 15%, що дорівнює альтернативними джерелам інвестування коштів акціонерів, які присутні в момент реалізації проєкту Нова Фуд. Період, на який робиться прогноз, становить 5 років.

Як видно із розрахунків, показник є позитивним, що свідчить про економічну обґрунтованість інвестицій.

Третім показником є Internal Rate of Return (IRR), який визначає, який процент отримає інвестор, якщо він інвестуватиме у проєкт, і буде отримувати потоки готівки з проєкту впродовж деякого часу. IRR розраховується як та дисконтна ставка, при якій NPV дорівнює нулю. Якщо IRR перевищує вимоги інвестора, то проєкт є вигідним і може бути рекомендованим для інвестування.

$$IRR = 17\%$$

Рисунок 3.3 розрахунок показника NPV для проєкту Нова Фуд. Джерело – створено автором.

Показник IRR у розмірі 17% демонструє те, що внутрішня норма

рентабельності, яка прогнозується в результаті бізнесової діяльності проєкту Нова Фуд, є вищою ніж альтернативи, які є у інвесторів компанії.

Аналізуючи прогнозні фінансові показники, можна зробити управлінський висновок, що інвестиції в проєкт Нова Фуд є економічно обґрунтованими, є кращими за різними показниками у порівнянні із альтернативними джерелами інвестування і відповідають очікуванням інвесторів.

3.3 Досягнення та ринкові успіхи компанії Нова Фуд станом на сьогодні, через 1,5 року після старту бізнес-проєкту.

На цей момент компанія Нова Фуд майже на 90% сформувала свій колектив професійних спеціалістів, що є важливим фактором її успішного функціонування. Організаційна структура компанії, представлена у Додатку Д, відображає її поточну структурну конфігурацію та функціональні взаємозв'язки.

В процесі реалізації проєкту, Нова Фуд залучила частину своєї виробничої команди шляхом запрошення досвідчених фахівців з компанії з якою конкуруємо Бейкер-Україна. Іншу частину команди було формовано з місцевих жителів, що проживають у безпосередній близькості до виробничих потужностей. Це стратегічне рішення компанії дозволяє забезпечити оптимальний баланс між досвідом та інтеграцією вмотивованих молодих людей, які прагнуть розвивати власний професійний потенціал.

З квітня 2023 року компанія розпочала виробництво цукрових вафельних ріжків та успішно завантажила свої основні виробничі потужності орієнтовно на рівні 60-70% від їх максимального рівня. Щотижня виробництво та відвантаження цукрового вафельного ріжка компанією Нова Фуд досягають близько 1-1,5 мільйона штук. Лінія виробництва печива працює з меншим завантаженням, виготовляючи 15-20 тонн продукції щомісячно.

У результаті своєї діяльності, компанії Нова Фуд вдалося здобути певну частку ринку та привернути лояльних клієнтів. Крім того, вона успішно уклала кілька експортних контрактів. Менеджмент компанії постійно працює над пошуком нових ринків збуту своєї продукції, веде перемовини з великою

кількістю потенційних клієнтів на майбутнє. Поточний стан ринку свідчить про досягнення компанією бажаного результату, оскільки довготривала монополія була розбита, що стимулює розвиток спільних проєктів, зниження ризиків та позитивно впливає на вартість та ціноутворення.

РОЗДІЛ 4. КАПІТАЛІЗАЦІЯ КОМПАНІЇ НОВА ФУД, ТОЧКИ ЇЇ РОСТУ ТА ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ РОЗВИТКУ

4.1 Капіталізація компанії Нова Фуд через захоплення ринку. Маркетингові стратегії.

Капіталізація компанії через захоплення ринку є однією з найбільш ефективних стратегій, що дозволяє збільшити вартість компанії і забезпечити її ріст та розвиток [12]. Захоплення ринку передбачає, що компанія стає лідером на ринку у своїй галузі за рахунок залучення нових клієнтів та підвищення продажів.

Запропонувавши ринку комбінацію хороших умов – висока якість, конкурентна ціна, прозорі і взаємовигідні комунікації, одразу в перший рік діяльності компанії Нова Фуд вдалось завоювати частку ринку, відібравши її у конкурента, який 16 років був безальтернативним монополістом.

З метою розвитку цього успіху Нова Фуд повинна та має на меті далі вдосконалювати власну комерційну та маркетингову стратегії з метою перманентного зростання [13]. Серед ключових напрямків реалізації вищезгаданих стратегій можна виокремити наступні моделі:

- стратегічне партнерство. Один із ефективних способів захоплення та втримування частки ринку в B2B сегменті є встановлення стратегічних партнерств із іншими компаніями. Це може охоплювати розвиток спільних проєктів, обмін ресурсами або навіть об'єднання певних компетенцій. Станом на сьогодні компанія Нова Фуд, очевидно, робить великий акцент на розвиток такого партнерства із своїми ключовими покупцями та постачальниками. Одним із прикладів реалізації вдалого проєкту стратегічного партнерства є бізнес колаборація із провідним виробником упаковки для морозива (фольгової овійки) компанією Монопак. Спільний проєкт передбачає співпрацю із одним із ключових виробників морозива в Європі, де наші компанії йдуть зі спільним доповненим продуктом одним фронтом. Такі синхронні дії дають обом компаніям додаткові можливості розширення ринкової присутності;

- персоналізація рішень. У сегменті B2B, де, зазвичай, компанії мають унікальні потреби та вимоги, розвиток індивідуальних рішень для своїх стейкхолдерів може бути дуже ефективною стратегією. Вивчення потреб та проблем клієнтів допоможе створити індивідуальні продукти або послуги, які відповідають їх унікальним потребам. Це може містити процес налаштування продукту, надання консультацій та підтримки, що підвищує цінність для клієнтів та інші рішення. Компанія Нова Фуд перебуває в постійній комунікації із власними клієнтами на предмет пошуку нових практичних рішень з метою збільшення присутності на ринку спільних продуктів. Така win-win стратегія дуже часто приносить свої плоди. Прикладом таких вдалих нововведень компанією Нова Фуд можна назвати розробку та інтеграцію в продукт нових кондитерських виробів, які за своєю властивістю є кращим технічним та більш економічно вигідним рішенням;

- розвиток довгострокових відносин. В сегменті B2B, де закупівлі часто є стратегічними та вимагають значних витрат, розвиток довгострокових відносин може бути ключовим фактором успіху. Компанії повинні активно інвестувати час і зусилля у задоволення своїх клієнтів та розбудову довіри. Це може бути досягнуто шляхом надання якісних продуктів і послуг, забезпечення надійної підтримки та постійного вдосконалення відповідно до змінних та актуальних потреб клієнтів;

- використання цифрових маркетингових каналів. В сучасному світі цифрові канали є надзвичайно потужним інструментом для досягнення цільової аудиторії. Використовуючи цифровий маркетинг, компанії можуть розробити ефективні кампанії, що спрямовані на своїх потенційних клієнтів. Це може містити використання соціальних медіа, електронних розсилок, контент-маркетингу та пошукової оптимізації. Цифрові канали надають можливість досягти ширшого кола клієнтів і ефективно комунікувати з ними. Компанія Нова Фуд уже почала і має намір більш ефективно в майбутньому розвивати власні сторінки в соціальних мережах та бізнесових платформах. Станом на сьогодні з частиною клієнтів компанії Нова Фуд було розпочато комерційне партнерство

через використання комунікацій за допомогою платформи для професіоналів LinkedIn.

Також, для компанії Нова Фуд важливо у майбутньому зробити акценти на розділенні на потенційні ринки реалізації продукції.

Внутрішній ринок України. Пріоритетами у цьому сегменті для компанії Нова Фуд є запровадження наступних кроків:

- початок співробітництва із тими небагатьма компаніями, які ще не використовують продукції компанії Нова Фуд в своїй господарській діяльності. Зокрема, мова йде про в основному про такого великого гравця на вітчизняному ринку морозива, як ТОВ «ФМ Хладопром» (м. Харків) [14], а також початок співпраці із мережею закладів швидкого харчування McDonald's;

- розширення роботи в напрямку реалізації у сегменті HoReCa, створення власного дистрибуційного підрозділу. Створення такої додаткової гілки бізнес-кейсу дасть змогу забезпечувати більше клієнтів продукцією Нова Фуд, збільшувати загальний розмір реалізації, поширювати впізнання компанії та отримувати лояльність покупців. Впровадження цього проекту передбачає залучення додаткового колективу спеціалістів та інвестиції в транспортну і складську логістику.

Зовнішній ринок (експорт). Цільові пріоритети:

- розширення потенціалу продажів в країни ближнього закордоння через конкурентну ціну і недорогу логістику. Зараз спостерігається значний інтерес європейських гравців на ринку морозива до придбання української продукції. Цей інтерес обумовлений не лише їхньою лояльністю до України, а й економічно обґрунтованими факторами. Зокрема, в січні 2023 року, євროзона зафіксувала рекордний рівень базової інфляції, згідно з даними Bloomberg [15]. Темпи зростання базових цін досягли 5,3%, що перевищує попередню оцінку в 5,2%. Це змушує європейських виробників активно шукати способи заміщення та здешевлення власних витрат, включаючи партнерство з українськими виробниками. Така співпраця відкриває нові можливості для Нова Фуд у

відносинах з європейськими партнерами та сприяє залученню їхнього інтересу до її продукції.

- Продаж продукції в країни Африки і Скандинавії з метою нівелювання фактору сезонності. Переважна більшість обладнання, яке залучене у виробництві продукції, що пропонується на ринку, включаючи компанію Нова Фуд, працює на природньому газі. Це призводить до високої вартості такої продукції в регіонах світу, де постачання цього енергоресурсу обмежене, а цей факт особливо характерний для багатьох країн Африки. Враховуючи це, багато виробників морозива з африканських країн шукають альтернативних постачальників продукції, включаючи Україну. Додатковою перевагою для цих регіонів є відсутність сезонності через теплу погоду. Компанія Нова Фуд повинна ретельно розглядати можливості розширення своєї присутності на цих ринках, визначаючи їх як пріоритетні. Крім того, ринок країн Скандинавії представляє ще один потенційний сегмент збуту продукції. Тут історично склалась зовсім відмінна культура споживання, яка характеризується постійним попитом на морозиво протягом всього року [16]. Успіх на цьому ринку вимагатиме адаптації до вимог та смаків місцевих споживачів, але він може стати важливим джерелом стабільних продажів для компанії Нова Фуд.

4.2. Оптимізація бізнес – процесів – шлях до капіталізації компанії Нова Фуд.

Для власників та керівників бізнесу, розуміння важливості оптимізації бізнес-процесів для подальшої капіталізації компанії є надзвичайно важливим аспектом [17]. Розробка та впровадження стратегій удосконалення бізнес-процесів в компанії Нова Фуд є постійним процесом, який має свої конкретні дедлайни та відповідальних виконавців.

Запровадження та постійне вдосконалення цих процесів не тільки додають додаткову вартість компанії, але й сприяють скороченню часу, необхідного для прийняття позитивних рішень стейкхолдерами, якими є працівники, постачальники, покупці, інвестори чи кредитори. Шляхом оптимізації та

ефективного управління бізнес-процесами, компанія Нова Фуд забезпечує швидшу реакцію на потреби та очікування зацікавлених осіб, що сприяє зміцненню їхньої довіри та позитивним взаєминам з компанією.

Для досягнення цієї мети, компанія Нова Фуд має на меті використовувати різноманітні методи та інструменти для підвищення власної ефективності та росту капіталізації бізнесу.



Рисунок 4.1. Пріоритетні напрямки вдосконалення бізнес-процесів для компанії Нова Фуд. Джерело – створено автором.

Транспарентність і імідж. Щоб досягнути успіху в процесі активних дій задля збільшення капіталізації компанії, Нова Фуд має на меті дотримуватись принципів транспарентності та перманентного вдосконалення свого іміджу, оскільки це може мати значний вплив на збільшення її вартості, як бізнес-кейсу [18]. Нижче розглядаються шляхи, якими компанія Нова Фуд, завдяки покращенню свого іміджу та транспарентності, може збільшити власну капіталізацію:

1. Залучення інвесторів та ринкової довіри:

- покращений імідж компанії створює позитивне сприйняття серед потенційних інвесторів та учасників фінансових ринків, що своєю чергою відкриває доступ дешевших ринків капіталу.

2. Посилення конкурентної позиції:

- покращений імідж компанії забезпечує перевагу в конкурентному середовищі, залучаючи більше клієнтів партнерів;

- транспарентність у відносинах зі стейкхолдерами, включаючи постачальників, підсилює довіру та позитивні взаємини, що може призвести до збільшення кращих умов для співпраці.

3. Залучення талановитого та прогресивного персоналу:

- хороший імідж компанії Нова Фуд буде здатний привертати талановитих фахівців та збільшувати конкуренцію за робочі місця;

- транспарентність у внутрішній культурі та процесах компанії створює сприятливу робочу атмосферу та привабливі умови для розвитку кар'єри, що залучає таланти і сприяє зростанню компанії.

4. Залучення та створення нових можливостей та партнерства:

- позитивний імідж та транспарентність створюють сприятливе середовище для укладання нових угод та партнерств, що розширює географію діяльності та підвищує потенційні можливості росту компанії;

- репутація компанії, підкріплена позитивним іміджем та транспарентністю, стає чинником привертання ключових гравців ринку та залучення нових ринків присутності.

Аудит фінансової звітності. Запровадження аудиту фінансової звітності – це ще один фактор, який дозволить вибудувати стале співробітництво із партнерами, інвесторами, клієнтами та кредиторами.

Інвестиції в розвиток є ключовим фактором для зростання будь-якої компанії. Компанія Нова Фуд не є винятком, і вона повинна вкладати значні зусилля та ресурси в розширення своїх можливостей. Інвестиційна стратегія компанії орієнтована на розвиток як основних сегментів бізнесу, так і на пошук

нових можливостей та ринків. Це відіграє важливу роль у підтримці конкурентоспроможності та створенні запоруки успішної капіталізації компанії.

Один з основних напрямків інвестицій компанії Нова Фуд - це розвиток власного виробництва та модернізація діючих потужностей. Інвестиції в технологічне оновлення, автоматизацію процесів та підвищення продуктивності допомагають компанії забезпечити високу якість продукції, знизити витрати та збільшити виробничі потужності. Це робить компанію більш конкурентоспроможною на ринку і сприяє підвищенню її капіталізації. Крім внутрішніх інвестицій, компанія Нова Фуд також активно розглядає зовнішні можливості для залучення капіталу. Це можуть бути партнерства з інвестиційними фондами, приватними інвесторами або банками. Залучення зовнішніх інвестицій дозволяє компанії збільшити свої фінансові ресурси для розширення бізнесу, впровадження інноваційних проєктів та входження на нові ринки. Це також створює сприятливі умови для подальшої капіталізації компанії.

Інвестиції компанії Нова Фуд в розвиток також зосереджені на дослідженні та розробці нових продуктів та технологій. Це дозволяє компанії інноваційно підходити до своєї діяльності та відповідати змінним потребам ринку. Інвестиції у дослідження та розробку сприяють створенню конкурентних переваг, розширенню асортименту продукції та залученню нових клієнтів. Такий підхід є важливою складовою запоруки успішної капіталізації компанії.

Корпоративна культура відіграє ключову роль у створенні підґрунтя для успіху компанії Нова Фуд і її подальшої капіталізації. Правильно сформована корпоративна культура сприяє створенню сприятливого робочого середовища, де співробітники мають спільні цінності, мету та відчуття належності до компанії [19]. Це робить команду єдиною, мотивованою та зосередженою на досягненні спільних цілей. Колектив, що має згуртовану корпоративну культуру, здатний протистояти викликам, вирішувати складні завдання та швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Крім позитивного впливу на внутрішню організацію, підтримка корпоративної культури також має велике значення для зовнішнього враження

про компанію. Клієнти, партнери та інвестори зосереджують увагу не лише на фінансових показниках, але й на цінностях, етиці та ставленні компанії до своїх співробітників і клієнтів. Сильна корпоративна культура допомагає побудувати довіру, створити позитивне сприйняття та відповідну репутацію компанії. Це може мати безпосередній вплив на залучення нових клієнтів, розвиток партнерських відносин та збільшення інвестиційного потенціалу, що сприяє подальшій капіталізації компанії Нова Фуд.

4.3. Вибір та застосування практик щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів на підприємстві Нова Фуд. Впровадження LEAN філософії.

З метою оптимізації та синхронізації роботи складу сировини та готової продукції з виробничим цехом Нова Фуд здійснено оптимальний вибір філософії вдосконалення бізнес –процесів LEAN Production [20].

Напрямки реалізації проєкту:

- додаткове технічне оснащення підрозділу. Цей крок передбачає розробку, дизайн, конструювання, придбання та встановлення спеціального конвеєра, за допомогою якого готова продукція із усіх ліній централізовано і швидко потраплятиме на склад готової продукції;
- інтегрування нових ІТ-рішень в діючу систему. Цей крок передбачає обрання, придбання, адаптація під власні потреби та впровадження WMS системи з метою ефективного управління запасами, товарними залишками та роботою залученого персоналу.



Рисунок 4.2. Спосіб реалізації проєкту та кроки його впровадження.
Джерело – створено автором.

Очікувані позитивні наслідки для компанії Нова Фуд від впровадження проєкту:

- мінімізація дотиків (ручних операцій);
- логічне розміщення вантажів і ергономічне використання площі;
- оптимальний взаємозв'язок між складом і виробничим цехом;
- більш ефективно використання наявного устаткування;
- оптимізація використання сировини та товарних запасів;
- автоматизація процесів на складі;
- ефективний процес управління персоналом.

Первинні кроки, з яких компанія Нова Фуд планує розпочати впровадження даного проєкту мають наступний вигляд:

- заангажування філософією колег та залучений до проєкту менеджмент;
- організація профільного навчання відповідної методології та доступних практичних інструментів;
- пошук та аналіз втрат і витрат в процесах, які стають не продуктивними та містять прогалини;
- проведення моделювання та здійснення експериментів;

- запровадження практики рефлексування в середовищі залученого та дотичного менеджменту;
- ініціювання процесу обговорення результатів із усіма членами команди.

Попри усі додаткові переваги, які дасть для Нова Фуд впровадження нової системи, присутні гіпотетичні ризики. Негативним наслідком від впровадження проєкту може бути те, що оптимізація роботи складу повинна бути продумана та поміркована. Важливо ретельно дослідити процеси, пов'язані зі змінами у системі, оскільки необдумані зміни можуть призвести до незадовільних результатів.

Існує ризик невдалої інтеграції нової системи, навіть якщо вона вважається найкращим ІТ рішенням на ринку. Навіть найсучасніші технології можуть не відповідати специфічним потребам компанії або можуть потребувати додаткового налаштування та модифікацій для успішної інтеграції. Також варто врахувати, що інтеграція нової системи може бути складним процесом, що потребує значних зусиль та координації з боку різних відділів компанії.

Пов'язана з цим є додаткова складність процесів, що може призвести до сповільнення операцій. Інтеграція нової системи може вимагати додаткового часу та зусиль від працівників, які повинні освоїти нові процедури та виконувати роботу в новому середовищі. Це може призвести до збитку з боку відповідальних осіб, які можуть натрапляти на труднощі при адаптації до нових процесів і відповідальностей. Крім того, додаткова робота, пов'язана з впровадженням системи, може затягнути час та ресурси компанії.

Отже, важливо усвідомлювати, що впровадження нової системи не завжди є безперечним розв'язком проблеми. Це вимагає обережного аналізу, планування та врахування потенційних ризиків, які можуть виникнути під час процесу змін.

4.4. Інновації – рушійна сила до капіталізації бізнесу Нова Фуд.

Інновації відіграють важливу роль у підвищенні прибутковості та вирішенні болючих точок та проблем клієнтів у B2B сегменті для компанії Нова

Фуд. В сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція зростає, важливо мати унікальні продукти та послуги, які відповідають потребам клієнтів та допомагають їм досягти своїх цілей. Інновації стають рушійною силою, яка дозволяє Нова Фуд отримати конкурентну перевагу, залучити нових клієнтів та збільшити свою прибутковість [21].

Перш за все, інновації дають Нова Фуд можливість вирішити болі та проблеми своїх клієнтів у B2B сегменті. Розуміння потреб та вимог клієнтів є основою для розробки інноваційних продуктів та послуг, які допоможуть клієнтам досягти кращих результатів та ефективності у своїй діяльності. Нова Фуд, шляхом впровадження інноваційних рішень, може пропонувати своїм клієнтам новаторські підходи, які сприяють оптимізації процесів, підвищенню продуктивності та зниженню витрат. Це дозволяє компанії стати надійним та цінним партнером для своїх клієнтів, що своєю чергою призводить до збільшення обсягів продажів та залучення нових клієнтів.

Крім того, інновації допомагають Нова Фуд створювати додаткову прибутковість. Розробка нових продуктів та послуг, які відповідають змінюваним потребам ринку, відкриває нові можливості для росту та розширення бізнесу [22]. Інновації можуть охоплювати впровадження нових технологій, покращення процесів виробництва та постачання, розробку нового пакування або форматів продажу. Це дозволить Нова Фуд не лише зайняти конкурентні позиції на ринку, але й отримати додаткові джерела прибутку, збільшити обсяги продажів та розширити свою присутність на нових ринках.

Одним із інноваційних проєктів, який компанія Нова Фуд планує реалізувати в найближчій перспективі, є проєкт пов'язаний із заміною способу пакування продукції у безповоротну тару із гофрованого картону у спеціально конструйовані і запатентовані ящики із екологічного пластику, які будуть виконувати роль поворотної тари.

Цей проєкт покликаний вирішувати проблеми і больові точки і компанії Нова Фуд і дотичних клієнтів покупців і має всі шанси додати додаткових win-win результатів.

Позитивні ефекти від впровадження проєкту для компанії Нова Фуд:

- скорочення собівартості та збільшення маржинальності. Станом на сьогодні структура собівартості має наступний вигляд:

Стаття витрат	Частка в структурі собівартості, %
Витрати на сировину	46%
Упакування	23%
Газ	16%
Електрика	2%
ЗП	6%
Брак	3%
Амортизація	4%

Таблиця 4.1. Структура собівартості виготовлення продукції компанії Нова Фуд. Джерело – створено автором.

Як видно з даних у Табл. 4.1. витрати на придбання упаковки, в яке запаковується продукція компанії Нова Фуд займає велику частку в структурі собівартості і становить близько четвертої частини усіх змінних витрат. Тому, інвестиції в проєкт заміщення тари на багаторазову упаковку має суттєво покращити маржинальність бізнес – кейсу;

- вплив на збереження навколишнього середовища. Достеменно визначити кількість дерев, необхідних для виготовлення одного картонного ящика, важко, оскільки це залежить від різних факторів, таких як тип і якість картону, розмір та товщина ящика, а також ефективність використання матеріалу. Звісно, більшість виробників картону використовують відновлювальні джерела деревини, такі як ліси, які підлягають раціональному лісокористуванню та управлінню лісовими ресурсами. Тому, при виготовленні

одного картонного ящика, може бути використано лише частину дерев'яного матеріалу. Орієнтовно, для виготовлення одного картонного ящика потрібно використовувати близько 0,5-1,0 кг паперової маси. Це приблизно еквівалент від одного до двох дерев. Протягом одного року діяльності компанія Нова Фуд використовує близько 60-70 тис картонних ящиків у своїй господарській діяльності. Сталий розвиток та екологічна відповідальність є важливими і необхідними аспектами для усіх бізнесів, в тому числі для компанії Нова Фуд, яка має на меті робити значний акцент на використанні відновлювальних матеріалів, в тому числі упакування, у власному виробництві.

Позитивні ефекти від впровадження проєкту для клієнтів компанії Нова Фуд:

- уникнення додаткових витрат на зберігання та утилізацію використаних картонних ящиків. Завдяки проєкту, нашим клієнтам більше не доведеться нести додаткові витрати на зберігання та утилізацію використаного пакування з картону. Це приведе до економічної вигоди, оскільки вони зможуть уникнути зайвих витрат на персонал та операції з логістики, пов'язані з обробкою цих використаних коробок. Крім того, це також сприятиме оптимізації логістичних процесів, оскільки вже не буде потреби у вивезенні й утилізації цього пакування;

- зменшення вартості продукції, яку вони придбають у нас. Оскільки новий тип упакування дозволяє знизити витрати на зберігання та утилізацію картонних ящиків, це сприятиме зниженню загальної вартості продукції для клієнтів. Ми будемо в змозі передати свою економію у вигляді знижки на товари, що надасть їм можливість отримати продукцію за більш доступною ціною. Нашим клієнтам буде запропоновано знижку на товари в обмін на їх зобов'язання відповідально використовувати та зберігати змінну тару. Це стимулюватиме їх до ощадливого підходу до упакування та допоможе забезпечити сталість та доступність цієї знижки у майбутньому;

- додаткові аргументи і позитивні елементи щодо успішного проходження зовнішніх аудитів щодо дотримання безпечності під час процесів

виробництва і зберігання продукції наших клієнтів. Картонні ящики мають тенденцію до розмокання та забруднення, що може створювати проблеми з чистотою на виробничих та складських площах. Використання змінного типу упакування, яке має кращу стійкість до вологи та забруднення, сприятиме підтриманню безпечного та чистого середовища на підприємстві, що буде позитивно сприйняте під час різноманітних аудитів. Використання змінної пластикової тари дозволяє однозначно підтвердити, що картонні ящики не використовуються повторно для власних виробничих потреб. Це узгоджується з вимогами більшості органів контролю та перевірки, які наголошують на використанні відповідного упакування.

Нижче наведений економічний ефект і базовий розрахунок окупності проєкту по заміщенню картонного упакування на змінну тару із безпечного харчового пластику.

Фінансові показники	Розрахункові значення
Вартість R&D, дол. США	3 000
Інвестиція в 5 комплектів змінної тари, дол. США.	72 600
Додаткова вартість логістики за рік, дол. США	1 010
Витрати на картонну тару у рік, дол. США	49 000
Вартість знижки при використанні змінної тари у рік, дол. США	2 138
Амортизація змінної тари у рік, дол. США	2 017
Загальні витрати на змінну тару в рік, дол. США	79 755
Термін окупності проєкту, місяців	приблизно 20

Таблиця 4. 2. Економічний ефект від реалізації проєкту заміщення виду упакування продукції Нова Фуд. Джерело – створено автором.

4.5. Інвестиційна стратегія компанії Нова Фуд.

Інвестиційна стратегія, яка покликана додати нові точки росту і спонукати зростання капіталізації компанії Нова Фуд базується на трьох послідовних кроках.

Крок 1. Придбання земельної ділянки та будівництво ще одного корпусу для розширення потужності складської логістики. Цей інвестиційний крок дасть можливість компанії Нова Фуд зберігати повноцінно запас готової продукції, яка буде виготовлятися в період не сезону з метою подальшого оперативного відвантаження в час найбільшої активності покупців. Станом на сьогодні компанія має можливість одночасного зберігання близько 12 млн шт. цукрового вафельного ріжка на наявних складських площах, що, очевидно, є недостатнім для забезпечення максимальної ефективності, оскільки це закриває можливість виготовлення і зберігання продукції лише релевантне двом місяцям продуктивної роботи виробничого підрозділу.

Бюджет інвестицій в будівництво нової складської логістики становить орієнтовно 700 тис дол. США.

Крок 2. Інвестиція у придбання додаткової лінії по виробництву цукрового вафельного ріжка з метою подвоєння власних потужностей в цьому сегменті.

Станом на сьогодні завантаженість наявної ріжкової лінії становить близько 70%. Оскільки це лише початок роботи компанії Нова Фуд на ринку, існують напрацювання розширення співробітництва з діючими клієнтами та відбувається активний пошук нових ринків реалізації, то така інвестиція є не лише обгрунтованою, а й обов'язково потрібною для природного зростання. Прогноз виходу на пікове завантаження діючої виробничої лінії середина наступного сезону. Найлогічнішим період придбання нової лінії є середина наступного сезону 2024 року.

Бюджет інвестицій в реалізацію цього проекту становить орієнтовно 1 млн дол. США. Нова Фуд планує придбавати лінію в німецького постачальника з яким уже має досвід співпраці по наявному в компанії обладнанню.

Крок 3. Придбання лінії для виробництва сендвіч-морозива та будівництво холодильної логістики.

В цю сторону розвитку компанії Нова Фуд повинна дивитись, зважаючи на той факт, що в Україні відсутній якісний продукт такого типу. Ті лінії, які використовуються діючими гравцями, є, на наш погляд, певною мірою морально застарілими.

Така вертикальна інтеграція бізнесу не мала б спонукати конфлікт інтересів у інсуючих виробників морозива. Оскільки, ключовий продукт в категорії кондитерських виробів для морозива – все ж таки цукровий вафельний ріжок.

Бюджет інвестицій в реалізацію цього проекту значний і становить 2,6 млн дол. США. Планування бюджету інвестицій в цьому сегменті є кроком у напрямку реалізації довгострокової інвестиційної програми. Реалізувавши її через кілька років, вона дозволить компанії Нова Фуд зміцнити свою присутність на ринку і позитивно вплинути на збільшення капіталізації бізнес-кейсу.

Реалізація такої інвестиційної програми дозволить компанії Нова Фуд значно міцніше почувати себе на діючому ринку та якісно вплинути на збільшення капіталізації бізнес-кейсу.

РОЗДІЛ 5.

ВНУТРІШНІ БЕНЧМАРКИ СТОСОВНО ДОСЯГНУТОГО РІВНЯ КАПІТАЛІЗАЦІЇ КОМПАНІЇ НОВА ФУД ТА ПЕРСОНАЛЬНА ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ВЛАСНИКА

5.1. Оцінка поточної вартості компанії Нова Фуд та прогноз досягнення через 5 років.

Капіталізація є одним з ключових показників фінансової стабільності та успішності підприємства, тому ретельне вивчення її рівня та визначення внутрішніх бенчмарків має важливе значення для подальшого розвитку компанії [23]. Крім того, персональна інвестиційна стратегія власника відіграє важливу роль у формуванні фінансової політики та довгострокових планів компанії.

Для початку слід встановити розуміння поточного рівня капіталізації компанії Нова Фуд, а саме відповісти на запитання: «скільки наш бізнес-кейс вартує станом на сьогодні?». Очевидно, низка факторів впливає на неможливість застосування класичних методів розрахунків вартості компанії:

- розрахунок вартості бізнесу ринковим чи порівняльним методом. З одного боку компанія володіє новопридбаними активами, які легко оцінити виходячи з короткої ретроспективи завершених угод купівлі-продажу активів. З іншого боку, в Україні, де локалізовані потужності компанії Нова Фуд, триває війна і, очевидно, вартість майна дисконтується із незрозумілими і мало об'єктивними мультиплікаторами;

- розрахунок вартості бізнесу шляхом розрахунку дисконтованих грошових потоків (DCF метод). Цей метод розрахунку поточної вартості компанії Нова Фуд теж не можливо назвати до кінця об'єктивними і релевантним, оскільки компанія перебуває на першому році здійснення активної господарської діяльності і відсутня аргументована ретроспектива, яку можна використати як показник для аналізування і прийняття рішення.

Відповідно, виходячи із вище перелічених факторів, які заважають використовувати класичні та практичні інструменти для визначення ринкової

вартості бізнес – кейсу, ми робимо висновок, що вартість бізнес кейсу Нова Фуд станом на сьогодні становить орієнтовно 3 млн дол. США. Вартість виросла на 10 % від початкових вкладених інвестицій через наступні ствердливі фактори і чинники:

- вартість обладнання на ринку в цьому сегменті виросло в середньому на 20%;
- станом на сьогодні компанія Нова Фуд має практично повністю сформований колектив працівників;
- ведеться активна господарська діяльність, укладені діючі контракти із покупцями та постачальниками;
- компанія демонструє позитивні фінансові результати від бізнес - діяльності:

Фінансові показники (1Н 2023F)	Значення
Реалізовано продукції, тис грн	8 200
Собівартість продукції, тис грн	3 280
ЕВІТДА	4 920
Доля експорту, %	15%
Приріст працівників, чол.	25
Залучене зовнішнє фінансування, тис грн	0

Таблиця 5.1. Фінансові результати від господарської діяльності компанії Нова Фуд у першому півріччі 2023 року. Джерело – створено автором.

Шляхом успішної імплементації стратегій, розглянутих у даній магістерській роботі, щодо капіталізації компанії Нова Фуд, зокрема реалізації маркетингових планів, інноваційних впроваджень та точок росту через впровадження інвестиційної стратегії, передбачається, що вартість компанії

Нова Фуд може збільшитися до 10-12 мільйонів дол. США протягом 3-5 років. Дані стратегії сприятимуть зростанню та розвитку компанії, відображаючи її фінансову стійкість та вплив на ринкову конкурентоспроможність.

5.2. Персональна інвестиційна стратегія власника.

Власник бізнесу рано чи пізно стикається зі стратегічними рішеннями щодо подальшого розвитку своєї компанії. У таких ситуаціях він може вирішити залишатись власником і активно розвивати свою компанію або здійснити вигідну та своєчасний продаж своєї компанії великому гравцю на ринку з високим мультиплікатором [24].

Перша стратегія передбачає, що власник бізнесу зберігає контроль над компанією та активно працює над її розвитком. Він інвестує в нові технології, розширює ринки збуту, вдосконалює виробничі процеси і залучає нових клієнтів. Ця стратегія може приносити власнику більше задоволення від керування власним бізнесом, а також підвищувати його репутацію та вплив на ринку.

Друга альтернативна стратегія полягає в продажі компанії великому гравцю на ринку, який виявляє інтерес до підприємства. Власник бізнесу може розглядати таку можливість, якщо вигідна пропозиція забезпечує йому значний прибуток та високий мультиплікатор, що відображає потенціал компанії [25]. Це може бути доцільним рішенням, особливо якщо власник хоче сконцентруватись на нових проектах чи особистих цілях, а продаж компанії дозволить йому отримати фінансову незалежність та здобути нові можливості.



Рис. 5.1. Потенційні шляхи реалізації персональної інвестиційної стратегії власника. Джерело – створено автором.

Обидві стратегії мають свої переваги та ризики, і вибір між ними залежить від індивідуальних обставин, цілей та перспектив власника бізнесу. Важливо зробити обґрунтоване рішення, враховуючи фінансові, особисті та стратегічні цілі.

Станом на сьогодні однозначний вибір ще не зроблений. З часом змінюються пріоритети і змінюється відчуття ролі підприємця. Проте, найбільш очевидним і ментально близьким варіантом розвитку бізнес-кейсу є його зростання через вертикальну інтеграцію і захоплення ринку. Перший крок по розбиття монополії на ринку кондитерських виробів для виробництва морозива уже зроблений компанією Нова Фуд, Вірю, що наступним буде зайняття лідерських позицій на позицій на ринку морозива в Україні. Фінальним акордом розвитку нашої компанії стане роль провідного світового гравця в цій сфері.

РОЗДІЛ 6.

ОЦІНКА ПОТЕНЦІЙНИХ РИЗИКІВ ДЛЯ КОМПАНІЇ НОВА ФУД ТА СПОСОБИ ЇХ ХЕДЖУВАННЯ

Оцінка можливих ризиків і способів їх передбачення та хеджування є важливим аспектом стратегії збільшення капіталізації бізнесу [26]. Декілька основних факторів ризику можуть вплинути на реалізацію цієї стратегії.

Один з таких факторів ризику - можливі наслідки війни. У сучасних умовах, де функціонує український бізнес, існує загроза просування військових дій на Захід та центр країни, збільшення кількості знищених виробничих підрозділів тощо [27]. Це може привести до ще більшого зниження обсягу ринку та ефективності його учасників. Один із способів хеджування цього ризику для компанії Нова Фуд - розвиток експортного потенціалу. Шляхом розширення географії експорту та встановлення довгострокових партнерських зв'язків з компаніями інших країн, Нова Фуд може зменшити свою залежність від внутрішнього ринку та забезпечити стабільний ріст свого бізнесу.

Другим фактором ризику є активізація конкуренції. Неочікувані ходи з боку конкурента можуть спричинити тимчасові труднощі для Нова Фуд. Існує ймовірність появи нового гравця на ринку, можливо як внутрішнього підрядника одного з виробників морозива. Хеджування цього ризику вимагає і складних стратегій, але одночасно й простого підходу - забезпечити максимальну користь для клієнта від співпраці [28]. Нова Фуд повинна впровадити програму постійного удосконалення своїх продуктів та сервісів, щоб забезпечити високу якість та задоволення потреб клієнтів. Крім того, компанія може інвестувати в дослідження та розробку нових інноваційних продуктів, що дозволить їй зберігати конкурентну перевагу на ринку.

Третім фактором ризику є сезонність бізнесу. У даній галузі виражена чітка сезонність, оскільки 3-4 місяці у році є холодними і проявляється очевидна пасивність покупців. Це може призвести до зниження обсягу продажів і вплинути на стабільність доходів та капіталізацію компанії. Одним із способів

хеджування цього ризику є розробка та впровадження альтернативного продукту, який може бути привабливим для споживачів у періоди зниженого попиту.

Станом на сьогодні компанія Нова Фуд розробила кілька продуктів у B2C сегменті, які намагається інтегрувати в ринок через ритейл канал реалізації шляхом укладання партнерства із кількома національними та закордонними мережами. Зокрема, новими продуктами для компанії є цукровий вафельний ріжок в сімейній упаковці та мультізлакове печиво, яке буде виготовлятися та запаковуватися на власних потужностях. Вид альтернативних продуктів зображений в Додатку Е.

Крім того, компанія може розширити свою географію продажів, встановивши партнерські зв'язки з країнами, де сезонність проявляється менше або відсутня. Наприклад, розширення на ринки Африки або Скандинавії може забезпечити постійний потік продажів протягом усього року.

Отже, оцінка ризиків та застосування ефективних стратегій хеджування є необхідними кроками для забезпечення стійкого зростання капіталізації компанії. Нова Фуд продовжуватиме працювати над вдосконаленням своїх процесів, впроваджуючи інновації та розглядаючи нові можливості для розвитку, що дозволить їй ефективно управляти ризиками.

ВИСНОВКИ

Після аналізу роботи, проведеної в рамках магістерського проєкту, можна зробити висновок, що створення нової харчової компанії Нова Фуд є перспективним напрямком розвитку бізнесу в галузі харчової промисловості у секторі B2B продуктів для потреб виробників морозива. В цьому контексті, дослідження під час роботи над проєктом показали, що правильне планування, впровадження стратегій виходу на ринок та закріплення позицій можуть забезпечити компанії стійкі позиції та стабільний дохід для подальшого розвитку та інвестування в побудову вертикально інтегрованого бізнес-кейсу.

У глобальній харчовій промисловості, де конкуренція висока, компанія Нова Фуд може вибратися на високі позиції завдяки своїм унікальним конкурентним перевагам та досвіду в секторі B2B продуктів для виробників морозива. Інтеграція вертикальних процесів виробництва, постачання та дистрибуції дозволить компанії забезпечити контроль якості, ефективність та витрати на всіх етапах виробництва та постачання продукції.

За допомогою практичних інструментів, що були зібрані та проаналізовані під час написання магістерського проєкту, компанія Нова Фуд має змогу ефективно управляти своїми ресурсами, фінансами та персоналом з метою максимізації прибутку і створення стійкого джерела доходів для подальшого розвитку.

Після аналізу фінансових показників компанії Нова Фуд, можна зробити висновок, що інвестиції у цю компанію мають потенціал для досягнення значної доцільності. Збалансований та стабільний потік грошових коштів, що передбачається, вказує на фінансову стійкість та здатність компанії забезпечувати стабільний прибуток впродовж тривалого періоду.

За короткий період, що минув з моменту старту, компанія Нова Фуд вже досягла проміжних успіхів, що свідчить про вдалу стратегію та досягнення поставлених цілей. Описана в роботі інвестиційна модель прогнозує подальший розвиток компанії, розкриває потенційні точки росту та можливості для

розширення бізнес-кейсу, що вказує на потужний потенціал компанії для збільшення ринкової частки та досягнення більшої конкурентоспроможності.

Попри усі складнощі процесу капіталізації, компанія Нова Фуд може стати важливим гравцем на ринку, забезпечуючи високу прибутковість для своїх інвесторів та акціонерів. Виконання правильної стратегії, яка враховує всі фактори, що впливають на ринок, допоможе компанії здобути стійкі позиції та максимізувати свою вартість.

Компанія Нова Фуд має унікальні можливості та ресурси, які дозволять їй реалізувати свій потенціал та перетворитися в сильного учасника харчової промисловості. Хоча шлях до статусу великої харчової компанії та капіталізації її вартості може бути складним, правильна стратегія, управління ризиками та використання вигод ринку дозволять досягти успіху. Зі збільшенням виробничих масштабів та розширенням продуктового портфеля, компанія Нова Фуд може підкреслити свою присутність на ринку та привернути увагу інвесторів та партнерів, що сприятиме її розвитку і збільшенню ринкової частки.

Окремо, варто відмітити важливу роль мого навчання на програмі MBA в бізнес-школі УКУ в процесі успішного запуску компанії Нова Фуд. Дана рефлексія базується не лише на основі практичних знань і навичок, які мені як власнику і директору компанії, без сумніву, дали можливість розширити персональний портфель інструментів та компетенцій, а й навколо стратегічного бачення мого особистого розвитку як підприємця.

Для мене, найбільш цінним є те, що бізнес школа вдало об'єднує навколо своїх цінностей професіоналів із абсолютно різноманітних галузей бізнесу із власним диференційованим світоглядом. Це створює для мене, як для підприємця, додаткові можливості для концентрації бізнесового бачення на інші, перспективні сьогодні або в найближчому майбутньому, напрями інвестиційного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Райз Е. Книга The Lean Startup. How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses / Ерік Райз. – Лондон: Penguin, 2011. – 437 с.
2. The Effects of Monopoly on Quality, Innovation, and Welfare [Електронний ресурс] // Economics. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.5018/economics-ejournal.ja.2010-27/html>.
3. Портер М. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / Майкл Портер. – London: NY: Free Press, 1998. – 592 с.
4. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності промисловості у 2010-2021 роках [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
5. Ice Cream and Frozen Desserts in Ukraine [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.euromonitor.com/ice-cream-and-frozen-desserts-in-ukraine/report>.
6. Аналіз ринку морозива в Україні. 20129 рік. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-morozhenogo-ukrainy-2019-god>.
7. За місяць Україна експортувала морозива на \$1,3 млн [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://landlord.ua/news/za-misiats-ukraina-eksportovala-morozyva-na-1-3-mln/>
8. Size of the frozen foods market worldwide from 2018 to 2026 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/1122223/global-frozen-foods-market-value/>.
9. Індекс споживчих настроїв у квітні 2023 року [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.sapiens.com.ua/ua/other-research>.
10. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship / Peter F. Drucker. – New York, 1985. – 293 с. – (Harper & Row).
11. Дамодаран А. Інвестиційна оцінка. Інструменти і методи оцінки будь-яких активів / Асват Дамодаран., 2018. – 1316 с.
12. Морган А. Захоплення ринку: Стратегії і тактики / Адам Морган. – Нью Йорк: АМАСОМ, 2006. – 288 с.
13. Marketing Strategies to Accelerate Your Business [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.wix.com/blog/2021/12/marketing-strategies/>.
14. Веб сторінка компанії Фабрика Морозива Хладопром [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.khladoprom.com/>
15. Euro-Zone Core Inflation at Record Set to Embolden ECB Hawks [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-02-23/euro-zone-core-inflation-at-record-5-3-to-embolden-ecb-hawks>
16. The history of ice cream in Sweden [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.europeana.eu/en/blog/the-history-of-ice-cream-in-sweden>.
17. Овчаров В. Оптимізація бізнес-процесів: стратегії, методи, інструменти / В. Овчаров, О. Овчарова. – Київ: Книжковий Дім "КМ-Букс", 2019. – 304 с.

18. Палмгрен Б. The Transparency Edge: How Credibility Can Make or Break You in Business / Б. Палмгрен, Х. Форстер., 2014. – 240 с.
19. Койл Д. Культурний код. Секрети надзвичайно успішних груп та організацій / Деніел Койл., 2017. – 304 с.
20. Вомак Д. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation / Д. Вомак, Д. Джонс. – New York: Simon & Schuster, 1996. – 396 с.
21. Why Innovation Is Crucial To Your Organization's Long-Term Success [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/05/08/why-innovation-is-crucial-to-your-organizations-long-term-success/?sh=b8e381730986>.
22. Браун Т. Дизайн мислення: Як створювати інновації, спонукати до змін та розвивати бізнес / Т. Браун, Б. Каттсенс. – Київ: МАУП, 2018. – 272 с.
23. Rappaport A. Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors / Alfred Rappaport. – Boston: Harvard Business Review Press, 1986. – 256 с.
24. Graham B. The Intelligent Investor / Benjamin Graham. – New York: HarperBusiness, 2003. – 650 с.
25. Успішний екзит: як і чому це робити? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ucluster.org/blog/2022/05/uspishnyj-ekzyt-jak-i-chomu-tse-robyty/>.
26. Crouhy M. The Essentials of Risk Management / M. Crouhy, D. Mark, R. Galai. – New York: McGraw-Hill Education, 2014. – 768 с.
27. Наумов С. Як український бізнес виживає під час війни [Електронний ресурс] / Сергій Наумов – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697711/>.
28. Customer Satisfaction: Why It's Important in 2023 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://survicate.com/customer-satisfaction/importance-customer-satisfaction/>.
29. The Frozen Food Report 2021 [Електронний ресурс] // British Frozen Food Federation (BFFF) – Режим доступу до ресурсу: <https://bfff.co.uk/the-frozen-food-report-2021/>.
30. Nielsen Shopper Trends 2019. – 2019.

ДОДАТКИ Додаток А

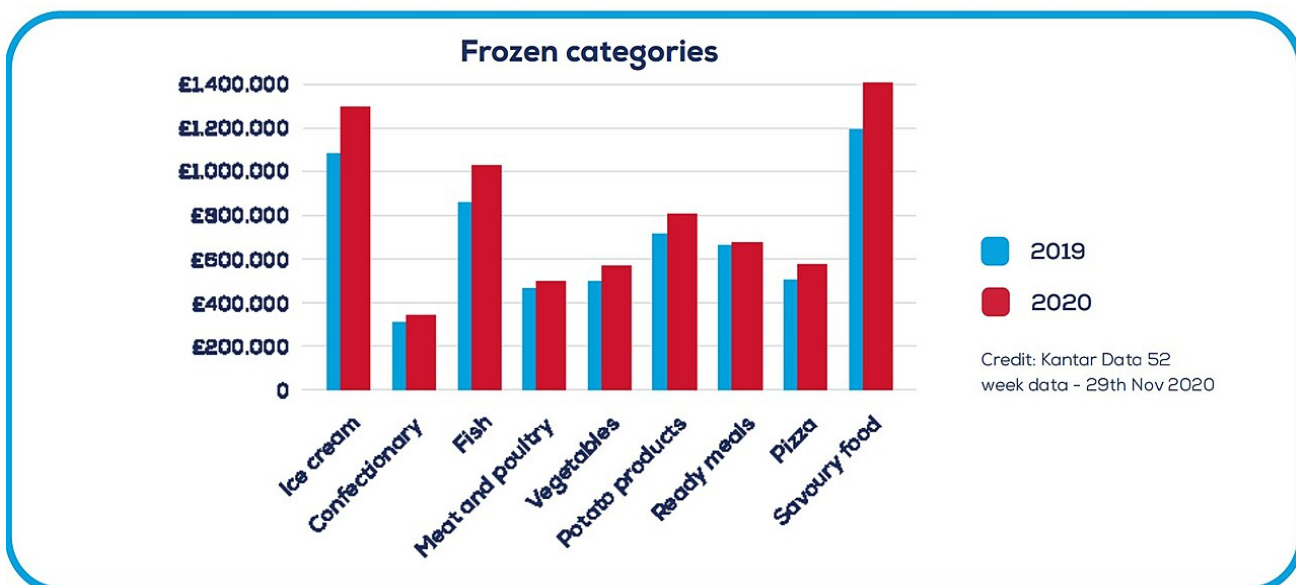


Рисунок А.1. Перспективи зростання обсягів продажів замороженої продукції у Великобританії. Джерело - British Frozen Food Federation (BFFF) [29]

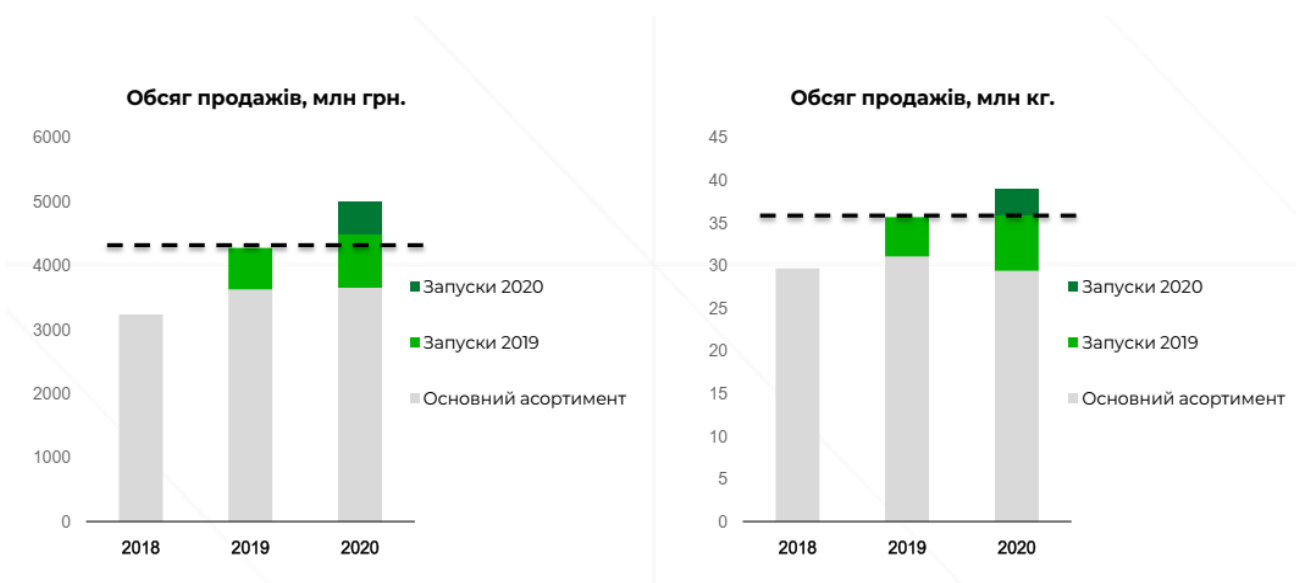


Рисунок А.2. Нові запуски та обсяги виробництва та продажу морозива в Україні, 2019. Джерело: Nielsen Shopper Trends 2019, опитування Postmen Дослідження Rating Group Ukraine and Pollaris

Додаток Б



Рисунок Б.1 Об'єкти компанія Нова Фуд до моменту запуску. Джерело – створена автором



Рисунок Б.2 Об'єкти компанії Нова Фуд станом на сьогодні. Джерело – створена автором.

Додаток В



Рис. В.1. Продукти компанії Нова Фуд у готових виробках морозива. Джерело – створено автором.

Додаток Г
Розрахунок чистих грошових потоків

Назва показника	0	1	2	3	4	5
Початкові грошові потоки (CFFI)	-102 600 000					
Проміжні грошові потоки (CFFO)		32 300 000	32 300 000	32 300 000	32 300 000	32 300 000
Заключні грошові потоки (CFFI)						95 300
Чисті грошові потоки власника (NCF)	-102 600 000	32 300 000	32 300 000	32 300 000	32 300 000	32 395 300

Розрахунок дисконтованих грошових потоків проекту (DCF project)						
Назва показника	0	1	2	3	4	5
Чисті грошові потоки проекту (NCF)	-102 600 000,00	32 300 000,00	32 300 000,00	32 300 000,00	32 300 000,00	32 395 300,00
Множник дисконтування \$ 1	15,00%	1,000	0,870	0,756	0,658	0,497
Дисконтовані грошові потоки (DCF)	-102 600 000,00	28 086 956,52	24 423 440,45	21 237 774,31	18 467 629,83	16 106 189,49
Чиста приведена вартість (NPV)	5 721 990,61	Внутрішня норма рентабельності(IRR)				17,33%

Розрахунок дисконтованих грошових потоків, що приходяться на власний капітал (DCF equity)						
Назва показника	0	1	2	3	4	5
Чисті грошові потоки власника	-102 600 000,00	32 300 000,00	32 300 000,00	32 300 000,00	32 300 000,00	32 395 300,00
Множник дисконтування \$ 1	15,00%	1,000	0,870	0,756	0,658	0,497
Дисконтовані грошові потоки (DCF)	-102 600 000,00	28 086 956,52	24 423 440,45	21 237 774,31	18 467 629,83	16 106 189,49
Чиста приведена вартість (APV)	-10 384 198,88	Внутрішня норма рентабельності(IRR)				9,90%

Розрахунок середньозваженої норми капіталу компанії (WACC)													
	1	x (D/(E+D)	x	Rd	x	(1-Tax)	+	E/(E+D)	x	Re)=	WACC
WACC	1,00	x (0,0%	x	0%	x	79%	+	100,00%	x	15%)=	15,00%

Рис. Г.1. Розрахунок фінансових показників Нова Фуд для оцінки інвестицій. Джерело – створено автором.

Додаток Д

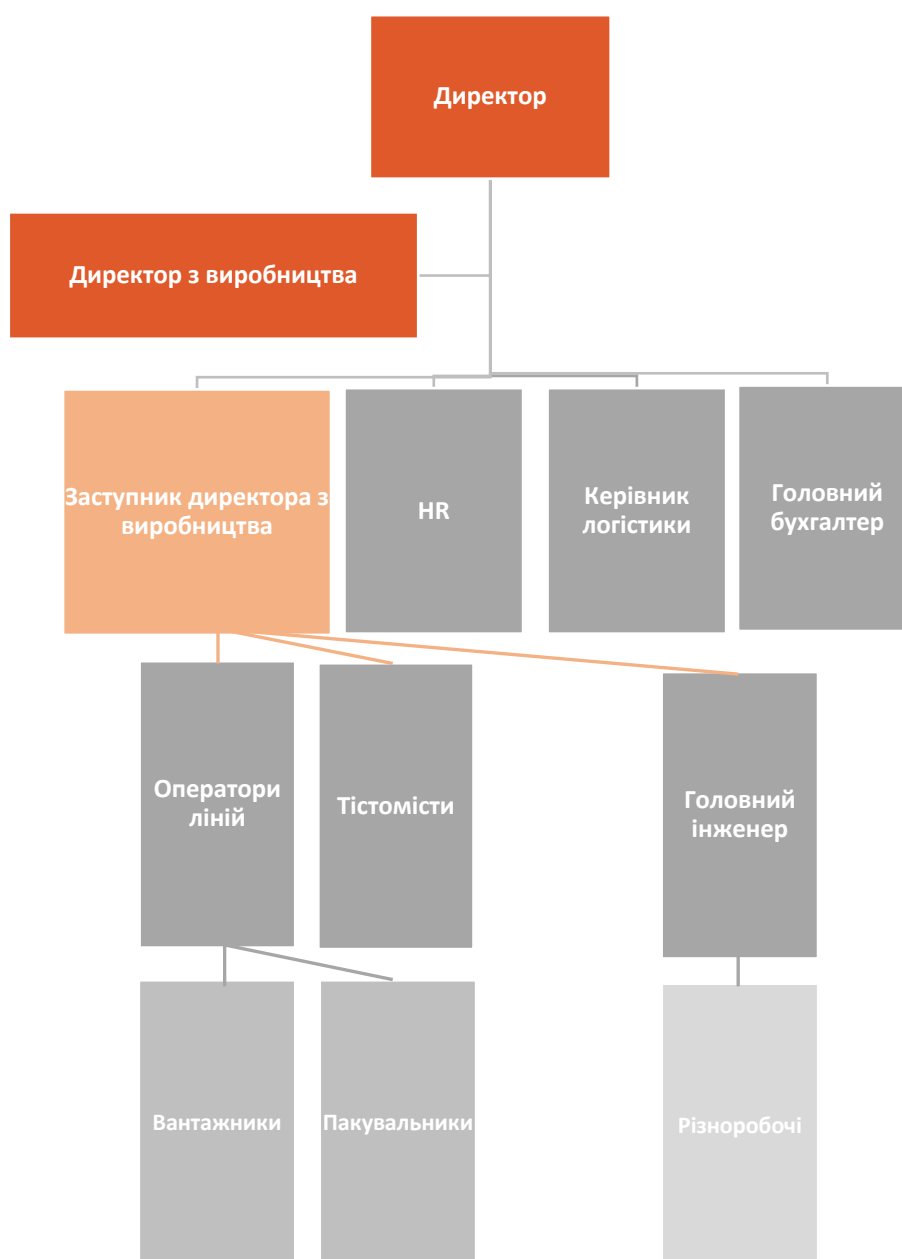


Рис. Д.1. Поточна організаційна структура компанії Нова Фуд. Джерело – створено автором.

Додаток Е



Рис. Е.1. Продукти компанії Нова Фуд для входження в сегмент ритейл продажів. Джерело – створена автором.