

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ КОМПАНІЇ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» НА РИНОК ПОЛЬЩІ»

Студента 2 курсу, 3м групи
спеціальності 241
«Готельно-ресторанна справа»
спеціалізації
«Міжнародний готельний
бізнес»

Коновал Андрій
Юрійович

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Компанець Катерина
Андріївна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

Бойко Маргарита
Григорівна

*підпис
гаранта*

Київ 2020

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Спеціалізація «Міжнародний готельний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” 2019 р.

Завдання

на випускнй кваліфікаційнй роботу студентові

Коновала Андрія Юрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускнй кваліфікаційнй роботи: Стратегія виходу компанії «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» на ринок Польщі.

Затверджена наказом ректора від “27” грудня 2019 р. № 4490

2. Строк здачі студентом закінченй роботи 20 листопада 2020 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до випускнй кваліфікаційнй роботи:

Мета випускнй кваліфікаційнй роботи – дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо міжнароднй інтеграції кейтерингової компанії

Об'єкт дослідження – процес міжнароднй інтеграції кейтерингової компанії

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади міжнароднй інтеграції кейтерингової компанії

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні аспекти розробки стратегії виходу підприємства на ринок Польщі

1.1. Типи стратегій виходу підприємства на ринок Польщі

1.2. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством

Розділ 2. Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

2.2. Тенденції розвитку ресторанної галузі в Україні та Польщі

2.3. Напрями розвитку експортної діяльності ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ»

Розділ 3. Розробка стратегії виходу ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» на ринок Польщі

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення експортної діяльності ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ»

3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів для ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ»

Висновки

5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання: 27.12. 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Бойко М.Г

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Коновал Андрій Юрійович виконав випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти розробки стратегії виходу підприємства на ринок. Досліджено типи стратегій та заходи стратегічного управління підприємств. Здійснено аналіз виробничо – господарської діяльності ТОВ «Опера Кейтеринг».

На основі отриманих результатів запропоновані пропозиції щодо вдосконалення експортної діяльності ТОВ «Опера Кейтеринг». Обгрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів.

Робота передана до електронного архіву інституційного репозитарію КНТЕУ.

Випускна кваліфікаційна робота є звершеною науковою працею, виконана самостійно, рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ” 2020 р

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНОК ПОЛЬЩІ.....	9
1.1. Типи стратегій виходу підприємства на ринок Польщі.....	9
1.2. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ»	28
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства	28
2.2. Тенденції розвитку ресторанної галузі в Україні та Польщі.....	37
2.3. Напрями розвитку експортної діяльності ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ».....	43
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» НА РИНОК ПОЛЬЩІ.....	47
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення експортної діяльності ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ»	47
3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів для ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ».....	50
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми. Будь-яке підприємство на стадії активного розвитку та стабільної підприємницької діяльності починає розширювати економічні зв'язки та прагне вийти на зовнішні ринки. Сучасний міжнародний ринок створює надзвичайно великі перспективи для вітчизняних підприємств. Але водночас висуває свої додаткові вимоги. Характерною рисою для зовнішніх ринків є жорстка конкуренція, тому вихід на зовнішній ринок передбачає використання лише сучасних методів управління підприємством. Можна зробити висновок про те, що проблема розробки стратегії виходу на зовнішній ринок є актуальним питанням, вирішенню якого і присвячується дана дипломна робота.

Розробка стратегії виходу на зовнішній ринок має певні особливості, вона повинна враховувати закони, міжнародні стандарти, традиції країн, корпорацій і ринків, на які планується вихід.

Питанню розробки стратегій виходу на зовнішній ринок в сучасному світі присвятили увагу багато наукових діячів та вчених. Серед них – П. Друкер, Г. Мінцберг, М. Портер, вітчизняні вчені – Л.Л. Антонюк, М.О. Карпенко, В.О. Пастухова та інші.

Теоретичною базою дослідження є сучасні теорії та методи виходу підприємства на зовнішній ринок, наукові концепції, монографії та публікації українських і зарубіжних вчених з питань ефективності ЗЕД, менеджменту, формування механізмів стратегічного управління підприємством. У роботі використано законодавчі та нормативні акти України, інструктивні відомчі матеріали.

Інформаційну базу дослідження склали: дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, викладені в економічній літературі та періодичних виданнях, матеріали органів державної статистики України, програми розвитку підприємства, результати досліджень, які виконані автором. У

роботі використані статистичний та графічний методи, фінансово-економічний аналіз, метод порівняння та узагальнення експертних оцінок.

Метою дипломної роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- дослідити типи стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок;
- виокремити особливості та доцільність виходу підприємства на міжнародний ринок;
- розглянути методи стратегічного управління на підприємстві;
- дослідити загальну характеристику діяльності ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» та його основні фінансово-економічні показники;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства та дати оцінку ефективності ЗЕД ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ»;
- визначити проблеми в діяльності ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» та шляхи подолання.

Об'єктом дослідження даної роботи є зовнішньоекономічна діяльність підприємства ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

Методи дослідження. У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі методи дослідження: системний підхід (для дослідження проблем підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства); графічний (для кращої візуалізації та наочного представлення результатів дослідження); метод порівняння (для визначення спільних ознак економік країн з метою розрахунку оптимальних обсягів експорту).

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами, які надають підрядні послуги з організації харчування співробітників компаній і приватних осіб у приміщенні і на виїзному обслуговуванні, а також здійснюють обслуговування заходів різного призначення і роздрібний продаж готової кулінарної продукції, для розробки власної стратегії виходу на зовнішній ринок в сучасних умовах, зокрема ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНОК ПОЛЬЩІ

1.2 Типи стратегій виходу підприємства на ринок Польщі

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності невід’ємно пов’язаний з процесом глобалізації, розвитком економічних зв’язків між країнами, оновленням технічного забезпечення підприємств та підвищенням рівня якості продукції [1].

Правильно обрана стратегія, вірно поставлена місія, цілі та задачі компанії. Саме це дозволить підприємству ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, що в майбутньому призведе до зайняття лідируючого положення. Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану [2].

Виділяють такі стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок: експорт, пряме інвестування, спільна підприємницька діяльність, пряме інвестування (рис. 1.1.).

Експортна діяльність передбачає виробництво товарів і послуг на основному внутрішньому ринку компанії (або в третій країні, регіоні) і продаж цих товарів на цільовому зовнішньому ринку. Якщо підприємство обрало експортний спосіб виходу на зовнішній ринок, воно повинне вирішити, які функції у просуванні товару вона збереже за собою, а які функції передасть посередникам на зовнішніх ринках. Ступінь делегування повноважень визначає рівень відповідальності і ризиків.

Існують два види експорту: прямий і непрямий.

При прямому експорті підприємство продає свій товар на зовнішній ринок шляхом укладення прямих контрактів з дилерами і торговими посередниками зовнішнього ринку. У цьому випадку всю операційну діяльність з пошуку посередників, документації та сертифікації продуктів компанія бере на себе.

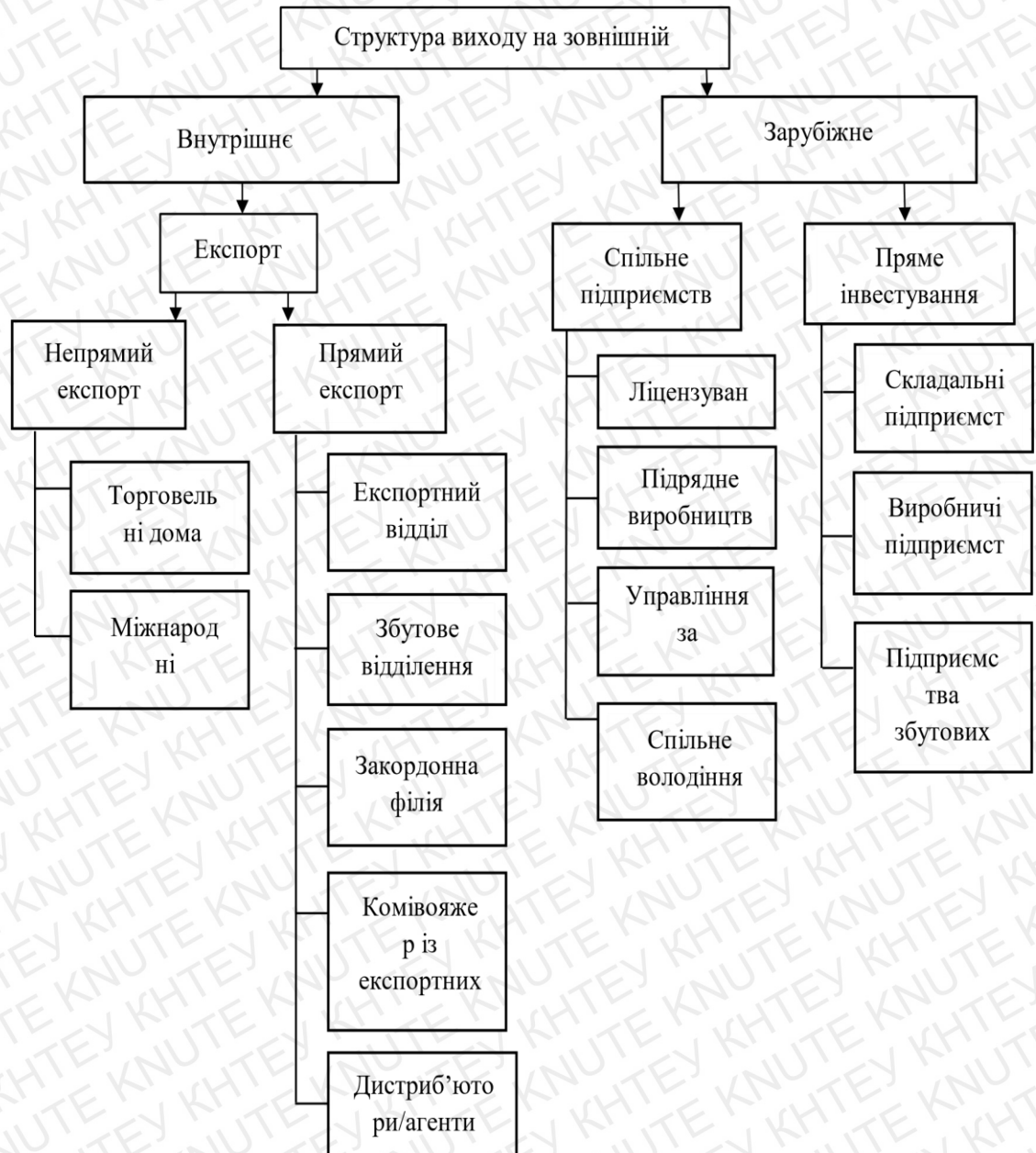


Рис. 1.1 Стратегії виходу на зовнішній ринок.

Джерело: [3]

Існують два види експорту: прямий і непрямий.

При прямому експорті підприємство продає свій товар на зовнішній ринок шляхом укладення прямих контрактів з дилерами і торговими

посередниками зовнішнього ринку. У цьому випадку всю операційну діяльність з пошуку посередників, документації та сертифікації продуктів компанія бере на себе.

Застосовуючи як стратегію непрямого експорту підприємство знаходить на внутрішньому ринку торгового посередника, який здійснює продаж товарів на зовнішні ринки. Такий посередник часто знає всі тонкощі роботи на цільовому зовнішньому ринку і має усталену мережу дилерів задля продажу товарів [4].

Здійснення непрямого експорту не потребує значних засобів, відсутня необхідність створення експортного відділу, який буде займатися продажем за кордоном чи встановлювати контакти з іноземними партнерами.

Також, такий експорт менш ризикований, тому що посередники діють за своєю ініціативою, спираючись на знання кон'юнктури закордонних ринків, та пропонують виробнику додаткові послуги. Концепція маркетингу повинна враховувати можливість здійснення в активній та пасивній формах. При прямій формі ініціатива стосовно закордонних поставок виходить від вітчизняних інститутів - виробника або експортера. Непрямий експорт має протилежне джерело: імпортер або якийсь іноземний інститут (нерідко державні організації іноземної держави) веде пошук необхідної для них продукції [3].

Переваги вибору експортної діяльності полягає в мінімальних ризиках і витратах, які компанія несе при реалізації такого методу виходу на зовнішній ринки. Основний недолік експортної діяльності - низький рівень контролю обраних торгових посередників в цільовій країні. Компанія, що має агресивну стратегію захоплення нового ринку, повинна продумати додаткові важелі впливу на своїх торгових посередників, щоб вони дотримувалися правил роботи з товаром, виконували план продажів і сприяли просуванню продукту компанії на ринок.

Експортна діяльність допомагає компанії оцінити реальний попит на її товар, зрозуміти недоліки продукту з урахуванням місцевої специфіки

споживання. Якщо продукт починає користуватися попитом, компанія може перейти до більш контрольованої діяльності на зовнішніх ринках [5].

Спільна підприємницька діяльність ґрунтується на поєднанні зусиль підприємства із ресурсами комерційних підприємств країни-партнера з метою створення виробничих і маркетингових потужностей. На відміну від експорту при спільній підприємницькій діяльності (СПД) формується партнерство, у результаті якого закордоном створюються певні потужності. Законодавство ряду країн передбачає, що присутність на їхньому ринку іноземної компанії можлива лише при укладанні контракту з місцевими підприємствами про виробництво товарів у цих країнах. Навіть промислово розвинені країни іноді чинять тиск на експортерів, щоб вони створювали спільні виробництва закордоном.

Виділяють чотири види СПД: ліцензування; виробництво за контрактом; управління за контрактом; підприємства спільного володіння.

Ліцензування є одним із найпростіших шляхів виходу на зовнішній ринок. Ліцензіар укладає на закордонному ринку угоду з ліцензіатом, передаючи права на використання виробничого процесу, товарного знаку, патенту, торгового секрету в обмін на гонорар або ліцензійний платіж. Ліцензіар одержує вихід на ринок з мінімальним ризиком, а ліцензіату не доводиться починати з нуля, тому що він відразу набуває виробничого досвіду, добре відомий товар або ім'я. Використання ліцензування при СПД має економічні, стратегічні і політичні мотиви. Економічні мотиви полягають у тому, що ліцензіар знижує ризик створення виробництва закордоном з огляду на невеликий обсяг продажу, небезпеку удосконалення товару конкурентом, обмеженість ресурсів тощо. Великі підприємства з диверсифікованим виробництвом, переглядаючи асортимент, зосереджують зусилля на сильних сторонах своєї діяльності, що дають високий прибуток. Продаючи ліцензії, вони відмовляються від продукції і технології, що не становлять інтерес сьогодні. У цьому полягає стратегічний мотив ліцензійної угоди. Політичні і правові мотиви лежать в основі ліцензійної угоди тоді,

коли є обмеження на придбання іноземцями власності в країні-реципієнті або відсутній захист іноземної власності.

Для зазначеного способу є характерним:

- наявність патентно-ліцензійного продукту або ноу-хау;
- використання для проникнення на новий ринок;
- обмежені інвестиційні витрати та поточні зобов'язання.

Однак ліцензування має й недоліки - підприємство має менший контроль над ліцензіатом, ніж над своєю філією. До того ж, у випадку великого успіху ліцензіата, прибутки підуть саме йому, а не ліцензіару. У результаті, виходячи на зовнішній ринок таким способом, підприємство може саме створити собі конкурента. Передаючи права на об'єкт ліцензійної угоди, підприємство втрачає контроль над своїми активами [5].

Іншим різновидом стратегії СПД є виробництво за контрактом, тобто укладання контракту з місцевими виробниками на випуск товару.

Причини, що зумовлюють використання такого способу:

- дефіцит власних потужностей;
- наявність перешкод для експорту у відповідну країну;
- високі транспортні витрати;
- економія на факторах виробництва.

Цей спосіб виходу на зовнішній ринок також має недоліки. Застосовуючи його, підприємство менше контролює процес виробництва, що може мати наслідком втрату частини потенційних прибутків. Однак підрядне виробництво дає підприємству можливість розгорнути свою діяльність на зовнішньому ринку швидше, зі меншим ризиком і з перспективою вступу в партнерство з місцевим виробником або купівлі його підприємства [6].

Ще одним способом виходу на зовнішній ринок, що відносять до стратегії СПД, є управління за контрактом. За такого способу підприємство надає закордонному партнеру "ноу-хау" у сфері управління, а той забезпечує необхідний капітал. Інакше кажучи, підприємство експортує не товар, а скоріше управлінські послуги. Частіше за все це відбувається у формі

консультацій для іноземних компаній. Підприємству, що надає такі послуги, контракти допомагають уникнути ризику втратити капітал, коли прибуток від інвестицій не високий, а капітальні витрати непомірно великі.

Управління за контрактом широко застосовується у країнах, що розвиваються, які мають капітал і виконавчий персонал, але не мають "ноу-хау" і кваліфікованих працівників. Пропозиції щодо кооперації за участю закордонного капіталу в цих країнах нерідко відхиляються через страх допустити іноземне засилля. Угода ж на здійснення комплексу робіт в галузі менеджменту обмежена в часі, і в остаточному підсумку закордонні фахівці будуть замінені місцевими.

Цей спосіб виходу на зовнішній ринок характеризується мінімальним ризиком і одержанням прибутку із самого початку діяльності. Недолік його полягає в тому, що для виходу на зовнішній ринок підприємству необхідно мати достатній штат кваліфікованих управлінців, котрих можна використовувати з більшою вигодою для себе. До цього способу також недоцільно вдаватись у тому випадку, коли самостійне здійснення всього бізнесу принесе підприємству, що виходить на зовнішній ринок, набагато більші прибутки. Крім того, управління за контрактом на якийсь час позбавляє підприємство можливості розгорнути власний бізнес у цій закордонній країні.

Також, способом проникнення на зовнішній ринок є створення підприємства спільного володіння. Таке підприємство є результатом об'єднання зусиль закордонних і місцевих інвесторів з метою створення місцевого комерційного підприємства, яким вони володіють і управляють спільно. Існують різні шляхи заснування такого підприємства, наприклад закордонний інвестор може купити частку в місцевому підприємстві, або місцеве підприємство може купити собі частку у вже існуючому місцевому підприємстві закордонної компанії, або обидві сторони можуть спільними зусиллями створити нове підприємство.

Основні риси цього способу:

- він є обов'язковим при виході на окремі ринки;
- потребує інвестиційних витрат;
- супроводжується політичними ризиками; – має високу ймовірність конфліктів з партнерами; – передбачає складну процедуру виходу з ринку.

Підприємство спільного володіння може виявитися необхідним або бажаним з економічних або політичних міркувань. Зокрема, виходячи на зовнішній ринок, підприємство має дефіцит фінансових, матеріальних або управлінських ресурсів для здійснення проекту самотужки. Інша можлива причина – іноземний уряд тільки в такий спосіб допускає на ринок своєї країни товари іноземних виробників.

Цей спосіб, як і інші, не позбавлений недоліків. Партнери, що походять з різних країн, можуть розійтися в думках з питань, пов'язаних із капіталовкладеннями, маркетингом та іншими аспектами діяльності. Наприклад, багато американських фірм, вивозячи капітал у ті або інші країни, прагнуть використовувати зароблені кошти для повторного інвестування на розширення виробництва, а місцеві підприємства цих країн нерідко надають перевагу вилученню цих надходжень з обороту. Американські підприємства велику роль відводять маркетингу, а місцеві інвестори найчастіше покладаються винятково на організацію збуту. Крім того, створення підприємств спільного володіння може ускладнити для транснаціональної компанії втілення в життя конкретних заходів у сфері виробництва і маркетингу у світовому масштабі [7].

Отже, можна зробити висновок, що основна перевага спільного підприємства - отримання доступу до певних знань і технологій ринку. Це може бути дистриб'юційна мережа партнера, його знання специфіки ринку, його виробнича база, патенти і технології. До недоліків такої стратегії виходу на зовнішні ринки є висока вартість і ризик виникнення управлінських конфліктів в зв'язку з різними пріоритетами вашої компанії і компанії-партнера.

Стратегія прямого інвестування - це стратегія виходу на зовнішній ринок, що забезпечує найбільш повне використання фірми в зовнішньоекономічну діяльність. Використовуючи таку стратегію, фірма налагоджує глибші відносини з державними органами, а також клієнтами, постачальниками і дистриб'юторами тієї країни, на ринок якої вона виходить. Це дає можливість більш ефективно впроваджувати свої товари в місцеві маркетингові умови. Але найважливіше властивість прямого інвестування полягає в тому, що фірма зберігає повний контроль над своїми капіталовкладеннями [8].

Здійснюючи вихід на зовнішні ринки за допомогою прямих інвестицій, підприємства використовують їх в наступних напрямках:

- виробництво товарів і послуг на територіях, розташованих найбільш вигідно до місць їх реалізації;
- створення за кордоном власної інфраструктури, необхідної для здійснення ЗЕД;
- вивезення (втеча) капіталу в країни, що забезпечують зниження витрат на податки і стабільні соціально-економічні та політичні умови життя.

Основними причинами, що стримують вихід вітчизняних підприємств на зовнішні ринки з інвестуванням, є наступні: нечітко виражена спеціалізація країни у міжнародному поділі праці, відсутність вільних капіталів в сфері матеріального виробництва, низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних товарів, відмінності в рівні споживання на внутрішньому і зовнішньому ринках.

При прямому інвестуванні змінюється сама техніка входження на ринки зарубіжних країн. Такі зміни пов'язані з тим, що зарубіжні інвестиції передбачають велику залученість фірм в міжнародний бізнес, відповідальність та якісне і кількісне розширення маркетингових зусиль. В результаті інвестицій за кордоном підприємства створюють об'єкти власності, які повинні приносити їм прибуток.

Вихід на зовнішні ринки з використанням прямих інвестицій здійснюється як створенням власних зарубіжних підприємств, так і купівлею іноземних підприємств. Згідно з іншим підходом, створення підприємства на зовнішньому ринку відбувається трьома шляхами: установою за кордоном нової фірми (самостійно або з новим партнером), купівлею істотної частки в уже діючій за кордоном фірми, викупом іноземної фірми.

Прямі інвестиції здійснюються підприємством або спільно з суб'єктами країни, в яку ввозиться капітал, або самостійно. У першому випадку підприємство може як зберегти, так і частково або повністю втратити контроль над об'єктом інвестування. При самостійному вкладенні капіталу за кордоном підприємство приймає під свою повну відповідальність і зберігає контроль над підприємством за кордоном [9].

Прямі інвестиції у власні підприємства за кордоном забезпечують більш високу ступінь контролю компанії над діяльністю закордонних підрозділів і розширюють потенційні можливості отримання прибутку. Такий контроль має особливе значення для діяльності компаній, де існує необхідність ретельної стратегічної координації діяльності зарубіжних підрозділів з метою отримання синергетичного ефекту або в яких подібний контроль дозволяє максимально використовувати потенціал технології, досвід фахівців компанії в сфері виробництва продукту або будь-яку іншу форму інтелектуальної власності компанії. Наприклад, на підставі результатів одного з досліджень був зроблений висновок про те, що британські дочірні підприємства багатонаціональних корпорацій, що базуються в США, більш ефективні і конкурентоздатні в порівнянні з британськими вітчизняними компаніями аналогічного профілю. Причини цього полягають перш за все в тому, що американські материнські компанії мають можливість передавати технології та управлінський досвід своїм британським дочірнім підприємствам [8].

Прямі іноземні інвестиції є більш кращий спосіб проникнення, якщо замовники в країні, куди компанія планує проникнути, вважають за краще

вести бізнес з місцевими виробниками. З метою підтримки вітчизняної економіки компанії і уряди багатьох країн приймають спільну участь в реалізації програм створення сприятливих умов для продукції вітчизняного виробництва. В рівній мірі важливим є той факт, що в уявленні багатьох менеджерів із закупівель місцеве виробництво забезпечує більш надійні поставки, більш швидке обслуговування, а також більш широкі можливості взаємодії з постачальниками [9].

З іншого боку, вибір прямих інвестицій в якості способу проникнення в більшій мірі піддає компанію економічним і політичним ризикам. Компанія стикається з більш складною системою управління діяльністю своїх зарубіжних підрозділів і з потенційним зниженням цінності своїх іноземних інвестицій в разі несприятливих коливань валютного курсу. Ухвалення рішення про використання прямих інвестицій в якості способу проникнення може залежати також від урядової політики. Уряди зарубіжних країн можуть обмежувати прямі інвестиції в їхню економіку шляхом прямого контролю над іноземним капіталом, введення обмежень на придбання іноземними компаніями місцевих фірм або обмежень на репатріацію дивідендів і капіталу. З іншого боку, вітчизняні уряди можуть підтримувати прямі інвестиції шляхом страхування політичних ризиків. Підприємства, які використовують прямі інвестиції, повинні також вирішувати стандартні завдання управління, експлуатації та фінансування своїх зарубіжних підрозділів, долаючи при цьому додаткові перешкоди, пов'язані з виконанням цих завдань в політичному, правовому та культурному середовищі, які відрізняються від вітчизняного середовища ведення бізнесу.

Існує три типи прямих інвестицій: будівництво нових підприємств (так звана стратегія «greenfield»); придбання діючих підприємств (стратегія придбань, або стратегія «brown- field»); участь у спільних підприємствах.

Стратегія будівництва нових підприємств передбачає організацію діяльності підприємства з нуля. Дотримуючись такої стратегії, компанія купує або бере в оренду ділянку землі, будує на цій ділянці нові виробничі

або сервісні об'єкти, наймає і/або переводить менеджерів, рядових службовців і робітників, після чого починає експлуатацію нового об'єкта [10].

Стратегія будівництва нових підприємств має ряд переваг. По-перше, компанія має можливість вибрати під будівництво ділянку, який найкраще задовольняє необхідним вимогам, і побудувати на цій ділянці сучасне підприємство, оснащене новітнім обладнанням. Відкриття таких підприємств створює нові робочі місця, тому місцева влада в багатьох випадках пропонують компаніям різні економічні стимули, щоб залучити будівництво на свою територію. Такі стимули дозволяють компаніям скоротити загальний обсяг витрат. Крім того, при такій стратегії компанії починають діяльність на закордонному ринку «з чистої сторінки». Менеджерам не доводиться мати справу з існуючими боргами, модернізувати застаріле обладнання або докладати багато зусиль до зміни застарілих методів роботи, які до того ж перебувають під захистом профспілок, які не бажають йти на компроміс.

З іншого боку, стратегія будівництва нових підприємств має також і ряд недоліків. По-перше, успішна реалізація цієї стратегії вимагає часу і терпіння. По-друге, земельну ділянку, розташовану в потрібному місці, може виявитися занадто дорогим або недоступним. Будівництво нового підприємства тягне за собою необхідність узгодження багатьох питань з місцевими та загальнодержавними нормативними актами; крім того, компанія повинна контролювати будівництво нового підприємства. Компанія повинна також найняти місцевих робітників і підготувати їх до виконання своїх обов'язків на необхідному рівні ефективності. І нарешті, будівництво нових об'єктів може посилити ставлення громадськості до компанії як до зарубіжного підприємству [11].

Друга стратегія прямих інвестицій – це стратегія придбання діючих компаній, які ведуть бізнес в приймаючій країні. Купуючи діючу компанію, покупець отримує контроль над підприємствами, персоналом, технологією, торговими марками і мережами розподілу купленої фірми. При цьому всі

підрозділи придбаної компанії продовжують функціонувати і генерувати прибуток у міру того, як компанія-покупець інтегрує нову структуру в свою міжнародну стратегію. Крім того, на відміну від стратегії будівництва нових підприємств, стратегія придбання не потребує збільшення виробничих потужностей в даній галузі промисловості. В умовах надлишку виробничих потужностей це очевидна перевага.

Проте стратегія придбання діючих підприємств також має ряд недоліків. Компанія-покупець приймає на себе всі зобов'язання (фінансові, управлінські та ін.), Що купується фірми. Наприклад, якщо в придбаної компанії сформувалися незадовільні трудові відносини, не виплачено внески в пенсійний фонд або якщо компанія не виконує свої зобов'язання щодо забезпечення заходів проти забруднення навколишнього середовища, компанія-покупець бере на себе відповідальність за вирішення всіх цих проблем. Як правило, купує компанії необхідно також витратити чималу суму грошей ще до початку діяльності придбаної фірми.

Ще одна форма прямих інвестицій – це спільні підприємства. Спільні підприємства (joint ventures) з'являються, якщо не менше двох компаній домовляються про спільну діяльність і створення окремої компанії спільного володіння, завдання якої полягає в підтримці взаємних інтересів засновників. Кількість договорів про створення таких спільних підприємств швидко збільшується в умовах радикальних змін у сфері технологій, засобів телекомунікації та урядової політики різних країн - змін, які перевершують здатність кожної окремо взятої міжнародної компанії в повній мірі використовувати свої власні можливості [12].

Після вибору стратегії фірмою, її реалізації або внаслідок прийнятого рішення зміни стратегічних напрямків необхідно провести її оцінку. Вона здійснюється у вигляді аналізу того, як враховані фактори при її формуванні. Результати оцінки дозволяють визначити, чи приведе вибрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей чи ні.

Отже, завдання підприємства обрати оптимальну стратегію проникнення на зовнішній ринок, обравши той тип стратегії, який найбільш ефективно дозволить реалізувати поставлені завдання [13].

1.2 Теоретичні основи стратегічного управління підприємством

З позицій менеджменту всі підприємства мають спільну рису – усі вони є організаціями. Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі або цілей. Усі складні організації мають загальні для них характеристики: ресурси, залежність від зовнішнього середовища, горизонтальний і вертикальний поділ праці, підрозділ, необхідність управління. Сутність і зміст процесу управління проявляється в його функціях. З цих позицій управління підприємством розуміється як процес планування, організації, мотивації і контролю, потрібних для того, щоб сформулювати і досягнути поставлені цілі підприємства. У сучасному світі управління – це не тільки складова частина спільної, комбінованої праці, але і функція реалізації власності. У центрі управління знаходяться фахівці, що становлять основу будьякого підприємства. З цих позицій управління - це вміння досягати поставлених цілей, спрямовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей, які працюють на підприємстві.

З позиції системного підходу до підприємства та управління ним усі підприємства є відкритими системами, тобто характеризуються взаємодією з зовнішнім середовищем. Якщо організація управління ефективна, то в ході процесу перетворення утворюється додаткова вартість ресурсів на вході і з'являються можливі додаткові результати на виході (прибуток, збільшення частки ринку, збільшення обсягу продажів, зростання підприємства та ін). Об'єктом управління на підприємстві виступають кілька груп функціональних процесів: маркетинг, дослідження і розробки, виробництво, фінанси, персонал та інші [13].

Стратегічне управління передбачає: визначення ключових позицій на перспективу в залежності від цілей, які були поставлені; виділення ресурсів підприємства під стратегічні цілі; створення центрів керівництва для кожної стратегічної цілі; оцінку та стимулювання виробничих підрозділів і їх керівників за ступенем досягнення стратегічних цілей.



Рис.1.2 Структура стратегічного управління.

Джерело: [14]

Стратегічне управління підприємством включає: визначення місії, формування стратегічних цілей і задач, порівняльний аналіз слабких і сильних сторін діяльності підприємства та його конкурентоспроможність; оцінку напрямків підприємницької діяльності, що існують та є перспективними; вивчення зовнішнього середовища, визначення перспективних напрямків бізнесу, розробку стратегічних планів і конкретних задач. Для реалізації стратегій залежно від конкретних умов використовуються такі моделі: внутрішнього управління фірми у спокійному зовнішньому середовищі; управління в умовах динамічного і різноманітного ринку; модель загроз, що виникають раптово і можливостей у зовнішньому середовищі. [15].

Розглянемо схему стратегічного аналізу у табл. 1.1..

Схема стратегічного аналізу

Ідентифікація цілей	
– Аналіз зовнішнього середовища	– Аналіз внутрішнього середовища
– Виявлення можливостей та погроз	– Виявлення сильних та слабких сторін
Визначення ключових компетенцій	

Джерело: складено автором на основі джерела [16]

Сильні сторони підприємства характеризують його потенціал до підвищення конкурентоспроможності.

Складовими сильних сторін можуть бути: висока компетентність персоналу, стійке фінансове становище, імідж серед споживачів продукції, визнання на ринку, нижча ніж у конкурентів собівартість продукції, стійке фінансове становище, імідж серед споживачів продукції, визнання на ринку, нижча ніж у конкурентів собівартість продукції та ін. Слабкі сторони підприємства - це внутрішні характеристики, які позбавляють його переваг над конкурентами. До них відносяться: обмежені потужності, низька прибутковість і якість продукції, вузька спеціалізація, мала доля продукції на ринку, слабка команда управлінців, обмежені потужності, низька прибутковість і якість продукції, вузька спеціалізація, мала доля продукції на ринку, слабка команда управлінців тощо.

Стратегічне управління загалом є процесом, який включає в себе три етапи:

1. Спочатку в рамках стратегічного планування визначаються довготривалі перспективи розвитку підприємства і його головних підрозділів.
2. На етапі реалізації планів розробляються заходи по здійсненню стратегії підприємства.
3. На третьому етапі за допомогою контролю визначаються основні проблеми підприємства.

Вибір стратегії фірми здійснюється на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми.

Для системного аналізу зовнішнього середовища доцільно використати методи PEST-аналізу та «п'яти сил» М. Портера [18].

Основний принцип PEST-аналізу обумовлений динамічним характером зовнішнього середовища. Кожна зміна окремого фактору може вплинути на підприємство (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Складові PEST-аналізу

<p>Політико-правові фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Політичний режим у країні та ступінь його стабільності; – Зміни у законодавстві; – Характер взаємодії політики та бізнесу; – Позиція держави по відношенню до іноземного капіталу, створенню спільних підприємств; – Національне законодавство та його відповідність нормам міжнародного права. 	<p>Економічні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Спільна економічна ситуація (ВВП, національний дохід, темпи росту, спільні інвестиції, інфляція); – Частка державного сектору; – Характер державного регулювання грошового обороту; – Рівень ділової активності; – Стан банківської системи, процентні ставки; – Інвестиційний клімат; – Рівень безробіття.
<p>Соціокультурні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Демографічна ситуація в регіонах, де планується розташування підприємств або реалізується значна частка продукції; – Соціально-економічна структура населення; – Система суспільних та національних цінностей, смаків та вподобання; – Активність споживачів. 	<p>Технологічні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ступінь сучасності технологій виробництва; – Величина та структура витрат на НДДКР з різних джерел фінансування; – Кількість відкриттів, винаходів, патентів, важливих, для створення нового продукту; – Захист інтелектуальної власності; – Державна політика в області НТП.

Джерело: складено автором на основі джерела [17]

Метод «п'яти сил» М. Портера дозволяє провести аналіз по галузі і визначити положення підприємства в конкурентному середовищі. Модель Портера дозволяє зробити висновок: для успішного протистояння конкурентним силам необхідно розробити таку стратегію, яка б відгородила підприємство від дії п'яти конкурентних сил Портера і забезпечила б створення такої позиції, яка дасть їй надійну конкурентну перевагу в галузі.

На рис. 1.3. представлена модель «п'яти сил» М. Портера.



Рис. 1.3 Модель «п'яти сил Портера».

Джерело: складено автором на основі джерела [18]

Кіцева мета системного аналізу зовнішнього середовища полягає в тому, щоб виявити можливості, на які зможе покладатися компанія у майбутньому, та погрози, які можуть виникнути та які потрідно здолати чи мінімізувати; а також визначити положення підприємства по відношенню до конкуруючих компаній, як в області вхідних факторів, так і в області виробництва.

Отже, основними цілями, з якими підприємства виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибутку за рахунок більшого обсягу продажу товарів і послуг на зовнішньому ринку та забезпечення довгострокового успішного збуту і, відповідно, економічного зростання.

Кожна із розглянутих вище стратегій виходу фірми на зовнішній ринок має свої недоліки та безумовні переваги, які треба розглядати в контексті, насамперед, особливостей товару. Водночас доцільно зіставити стратегії за такими критеріями:

- контроль ринку (близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропонування);
- гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнес-середовища, що змінюються);

- ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);
- ризик (загроза виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин);

Переваги, якими володіє підприємство, повинні відігравати вирішальну роль при виборі стратегії. У залежності від наявних конкурентних переваг та конкурентних бар'єрів всі фірми можна поділити на дві групи: сильні та слабкі. Підхід до вибору стратегій у них різний. Політика сильних фірм зводиться до наступного: максимальному використанню переваг їх лідируючого положення, посиленню позицій; розгортання бізнесу в нових для фірми видах діяльності, при занепаді яких, необхідно робити ставку на диверсифікацію. Слабкі ж – повинні обирати стратегії, що ведуть до їхнього росту, якщо такі стратегії відсутні, то вони повинні покинути даний вид економічної діяльності.

Після вибору стратегії підприємством, її реалізації або внаслідок прийнятого рішення зміни стратегічних напрямків, цілей необхідно провести її оцінку. Результати оцінки дозволяють визначити, чи приведе вибрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. Висновки. Існує значна кількість стратегій проникнення на зовнішній ринок. Детальний аналіз діяльності фірми її потенціалу, конкурентоспроможності продукції дозволить обрати ту, яка найбільш повно задовольнить поставлені завдання.

Також, для виходу підприємства необхідно проаналізувати світовий ринок аналогічної продукції, провести конкурентний аналіз галузі, проаналізувати внутрішній стан компанії, а також стратегію розвитку на українському ринку, виявити місію, цілі і завдання. Потім виявити основні проблеми, з якими може зіткнутися компанія, виходячи на зовнішній ринок, сформулювати і оцінити стратегічні альтернативи розвитку компанії і проаналізувати отримані в ході дослідження результати, а потім запропонувати шляхи розвитку компанії на зовнішньому ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ». Основним видом діяльності підприємства є організація виїзних заходів та здійснення ресторанного обслуговування, в тому числі і на території замовника.

«ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» компанія, яка надає високоякісні послуги виїзного ресторанного обслуговування. Організація виїзних корпоративів, банкетів, фуршетів, кава-перерв, барбекю, шведських столів, козацьких столів, італійських столів, кенді барів, тощо. Компанія надає послугу тематичного оформлення виїзних фуршетів, банкетів, корпоративів, кава перерв, тощо. Останніми роками набирає популярності так зване тематичне "еко" оформлення. «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» робить це стильно, надаючи меблі з натуральної деревини, чого не практикують конкуренти.

«ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» надає послуги оренди посуду та супутнього інвентаря для святкування урочистих подій. Також компанія надає в оренду столи, обладнання та елементи декору. В переліку обладнання є все необхідне для святкування та проведення ділових заходів.

Оренда посуду, меблів, обладнання, шатрів та декорацій:

1. Оренда тарілок:
 - Оренда бульйонниці 8грн. Вартість оренди бульйонниці 8грн. Застава 80грн
 - Оренда тарілки сірої сервірувальної 12 грн. Тарілка керамічна, сіра для сервірування страв

- Оренда тарілки червоної сервірувальної 20грн. Тарілка скляна, глянцева
 - Оренда тарілки глибокої 25см 8грн. Вартість оренди 8грн. Застава 80грн.
 - Тарілка кругла 28см 8грн.
 - Оренда тарілки керамічної діаметром 28см вартість 8грн. Застава 80грн.
 - Тарілка прямокутна 35грн.
 - Оренда прямокутної тарілки вартість 35грн. Вартість застави 350грн.
 - Тарілка прямокутна 20грн.
 - Оренда прямокутної тарілки вартість 20грн. Вартість застави 20грн.
2. Оренда келехів та чашок:
- Оренда Хайболів. Хайбол використовується в основному для коктейлів. Ємність 385 мл. 5 грн\день
 - Оренда шотів. Шот для коктейлів, об'єм 50 мл. 3 грн\день
 - Оренда стопок горілчаних. Стопка горілчана, об'єм 50мл. 3 грн\день
 - Оренда стакану "Олд фешн". Оренда склянки для напоїв ємністю 265 мл. Ідеально підходить для безалкогольних напоїв, соків та віскі. 4 грн.\день
 - Оренда рюмки для горілки (келех) ємністю 60мл. 3грн.\день
 - Оренда винного келеху (винки) ємністю 340мл. 4грн.\день
 - Оренда келеху Шампанка ємністю 190мл. 4 грн\день
 - Оренда чашок для кави та блюдця. Чашка 7грн\день, блюдце 4грн.\день
 - Оренда чашок для кави та блюдця Farna. Чашка 8грн\день, блюдце 5грн.\день
 - Оренда коньячки 250мл. Вартість 5 грн.

- Оренда коньячки 345мл. Вартість 6 грн.
- Оренда мартінки 170мл. Вартість 6 грн.
- Оренда маргаритки 265 мл. Вартість 8 грн.
- Оренда латтешниці 340 мл (Харікейн). Вартість 6 грн.
- Оренда стакан 170 мл. Вартість 5 грн.
- Оренда стакан 90 мл. Вартість 3 грн.

3. Оренда меблів:

- Оренда стола фуршетного з текстилем. Розмір 200*80см.

Вартість оренди стола з текстилем 250 грн. Без текстиля 180грн.

- Оренда коктейльного столу з текстилем 180 грн.
- Оренда стола коктейльного 120грн.
- Стілець з натурального дерева. Вартість оренди 70 грн.

Застава 1200грн.

- Лавка з натурального дерева. Оренда 250грн. Застава 3500грн.

4. Оренда елементів декору:

- Оренда свічок декоративних від 15грн.\шт.
- Оренда кошика декоративного 45грн. Відшкодування 450грн.
- Оренда свічок з гіпсу. Вартість оренди 35грн.

Відшкодування 200грн.

- Оренда колби з підставкою, яка може бути використана для вишуканої подачі страв. Також з ціллю декорування. Вартість оренди 60грн. Відшкодування 600грн.

- Ящик декоративний 50грн.\шт.
- Декоративна ваза 25грн. застава 250грн.
- Оренда ретро гірлянд довжиною 5, 10 та 15 метрів.7.

Вартість з лед лампами 25грн\метр. 3 лампами накаливання 20грн\метр

5. Оренда кавоварок, супниць, чайників:

- Оренда супниць електричних з підігрівом (марміт для перших страв), ефективний об'єм 9л. 300 грн.
- Оренда термопотів ємністю 20-25 л. Вартість оренди 200 - 250 грн.
- Оренда кавових апаратів Saeco. Вартість оренди 350 грн. Застава 5000 грн.
- Оренда пароконвектомата Unoх xft 135 . Вартість оренди 1500 грн. Застава 20000 грн.
- Оренда пароконвектомата Unoх xft 185 . Вартість оренди 2000 грн. Застава 30000 грн.
- Оренда контактного гриля. Вартість оренди 500 грн. Застава 5000 грн.
- Оренда контактного гриля подвійного. Вартість оренди 750 грн. Застава 7500 грн.
- Оренда Wok (вок) електроплити. Вартість оренди 800 грн. Застава 8000 грн. В оренду входить одна сковорідка, Додаткові + 200грн.\шт.

6. Оренда мармітів:

- Оренда марміту (чафіндіш) круглого 200 грн.
- Оренда чафіндіш (мармітів) прямокутні 250 грн.\день.

7. Оренда барних стійок:

- Оренда ролл бару. Можливо встановити до 6 сортів пива. Базово 2 сорти. 500грн.\день
- Оренда барних стійок. 2500грн.\день+ доставка

8. Оренда шатрів, палаток, накриттів:

- Оренда шатра типу "Зірка" 4000 грн.\день. Шатро ідеально підходить для монтажу на відкритих просторах. У вартість оренди шатра Зірка не входить вартість монтажу

- Оренда шатра типу "Зірка" двопалубна (двомачтова) 6500 грн.\день. Шатро ідеально підходить для монтажу на відкритих просторах, для комфортного перебування 40-60 гостей. У вартість оренди шатра Зірка не входить вартість монтажу.

- Шатро 6*6 метрів 5500 грн.\день. Орієнтовне комфортне перебування 30-35 гостей, або лінія видачі на 100 гостей. У вартість оренди шатра не входить вартість монтажу та доставки.

В цілому, список пропонованих компанією послуг великий та постійно розширюється. ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» намагається постійно відстежувати динаміку ринку кейтерингу та пропонує широкий асортимент послуг.

ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» почало свою діяльність у жовтні 2011 року. Засновником та генеральним директором є Рибчак Мирослав Михайлович.

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.

Форма власності – недержавна (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ»

Основні відомості	Інформація
1. Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ»
2. Юридична адреса підприємства	02230, місто Київ, Дарницький район, вулиця Семена Петлюри, будинок 31, офіс 2
3. Код ЄДРПОУ	37906348
4. Вид діяльності (за КВЕД)	56.10. Ресторани та послуги з доставки продуктів харчування
5. Форма власності	Приватна (100% власного капіталу)

Джерело: складено автором на основі джерела [19]

Для ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» характерна лінійно-функціональна організаційна структура (рис. 2.1.). Керівник вищої ланки, спираючись на

пропозиції функціональних підрозділів, виробляє рішення для лінійних керівників нижчої ланки; крім того, лінійні рівні отримують поради та рекомендації від функціонального керівника вищого керівництва.



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації підприємства

Підприємство має підпорядковану систему управління персоналом з чітко визначеними обов'язками. На чолі компанії стоїть генеральний директор, що є найголовнішою ланкою складного процесу виробництва харчових продуктів та реалізації послуг з обслуговування. Нижче йому підпорядковуються заступник генерального директора, комерційний директор, директор з ЗЕД та директор виробництва з підлеглим йому головним технологом. Далі по сходинці йде начальник торгового відділу з кваліфікованою командою регіональних менеджерів, що й є основним механізмом збуту готової продукції та послуг. Також є виробничий підрозділ, до якого входять машиністи, пакувальниці та вантажники. І завершують структуру менеджер та секретар-референт ЗЕД.

На ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» є самостійний структурний підрозділом, який займається зовнішньоекономічною діяльністю. До основних завдань відділу можна віднести планування, організацію і

регулювання зовнішньоторгових угод, зменшення об'єму імпорту, пошук ринків для експортування продукції, вивчення діяльності конкурентів, їх сильних і слабких сторін; участь разом з іншими відділами організації транспортування і збереження продукції і т.д. [20].

На рис. 2.2. представлена організаційна структура відділу ЗЕД.

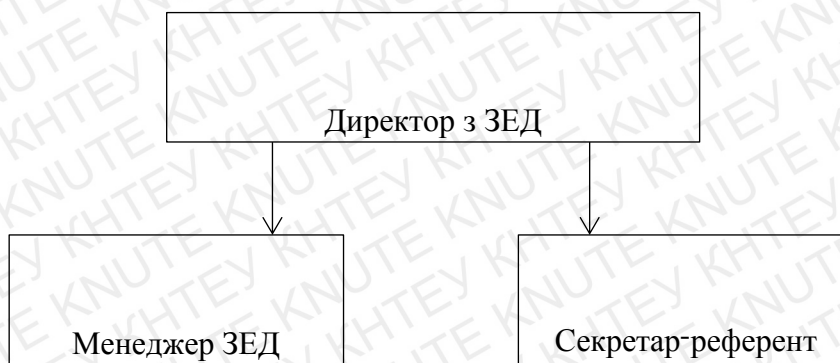


Рис. 2.2 Організаційна структура відділу ЗЕД

Джерело: складено автором на основі джерела внутрішньої документації підприємства

Менеджер та секретар-референт підпорядковані безпосередньо директору з ЗЕД. Для того, щоб проаналізувати фінансовий стан підприємства, варто дослідити окремі показники, такі як чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності, чистий прибуток (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники фінансово - господарської діяльності

ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» за період 2017 – 2019 рр., млн.грн

Показник	Роки			2018/2017		2019/2018	
	2017	2018	2019	±Δ	%	±Δ	%
Чистий дохід від реалізації продукції	19,01	19,47	20,03	0,45	2,40	0,55	2,87
Собівартість реалізованої продукції	14,6	15,23	15,98	0,58	3,96	0,75	4,92

Продовження таблиці 2.2

Показник	Роки			2018/2017		2019/2018	
	2017	2018	2019	±Δ	%	±Δ	%
Фінансовий результат до оподаткування	3,88	4,2	5,02	0,32	8,31	0,81	19,46
Чистий прибуток (збиток)	2,78	3,02	3,41	0,24	8,73	0,38	12,78

Проаналізувавши основні фінансові показники підприємства, можна зробити висновок, що ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» активно розвивається, чистий дохід від реалізації продукції у 2019 виріс на 0,55 млн. грн. відносно попереднього року.

Значний приріст чистого прибутку відбувся у 2019 році, він зріс на 12,8%.

Також, розглянемо показники ефективності діяльності ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Показники ефективної діяльності ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ»

Показник	2017	2018	2019	2018/2017		2019/2018	
				±Δ	%	±Δ	%
Оцінка майнового стану							
Знос	0,1	0,15	0	0,05	50	-0,15	-100
Оновлення	0,88	0,9	0,97	0,02	2,27	0,07	7,77
Вибуття	0	0	0	0	0	0	0
Оцінка платоспроможності ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ»							
Коефіцієнт покриття	1,55	1,45	1,9	-0,1	-6,45	0,45	31,03
Коефіцієнт ліквідності	0,43	0,74	0,75	0,31	72,09	0,01	1,35
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,17	0,26	-0,03	-15	0,09	52,94
Оцінка фінансової стійкості							
Коефіцієнт платоспроможності	0,25	0,24	0,34	0,03	30	0,3	23,08

Продовження таблиці 2.3

Показник	2017	2018	2019	2018/2017		2019/2018	
				±Δ	%	±Δ	%
Коефіцієнт фінансування	0,6	0,85	1,1	0,25	41,67	0,25	29,41
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,1	0,09	0,15	-0,01	-10	0,06	66,67
Коефіцієнт маневреності	0,23	0,19	0,25	-0,03	-27,27	0,05	62,5
Оцінка ділової активності							
Коефіцієнт оборотності активів	1,05	0,8	0,41	-0,25	-23,81	-0,39	-48,75
Коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості	5,46	4,5	3,36	-0,91	-16,67	-1,19	-26,15
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	18,4	8,45	13,25	-9,95	-54,08	4,8	56,80
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	8,65	4,77	8,74	-3,88	-44,86	-3,97	83,29
Фондовіддача	1,24	1,06	0,6	-0,18	-14,51	-0,46	-43,40
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,2	1,45	0,49	0,25	20,83	-0,96	-66,20
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,2	1,45	0,49	0,25	20,83	-0,96	-66,20

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації підприємства

Показники ефективної діяльності ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» поступово покращуються, що свідчить про можливість розширення та можливості реалізації нових проектів. Значний приріст чистого прибутку відбувся у 2019 році, він зріс на 12,8%.

2.2 Тенденції розвитку ресторанної галузі в Україні та Польщі

Зміни в суспільно-політичному житті України та Республіки Польща є однією з найбільш вагомих ознак сучасності. Адже історично склалося, що Україна і Польща - дві сусідні країни, розвиток яких тісно взаємопов'язаний із самого початку їхньої появи на історичній арені Європи. Це зумовлене не тільки багатовіковою традицією українсько-польських взаємин, територіальною близькістю, етнодемографічною спільністю та тісними зв'язками у всіх сферах суспільної діяльності, але й, насамперед, спільністю політико-стратегічних інтересів, активним співробітництвом у всіх сферах суспільного життя між двома державами. Внаслідок цього, спільні риси розвитку та функціонування спостерігаються у всіх видах економічної діяльності, зокрема і в ресторанному господарстві.

В Україні сукупність усіх закладів громадського харчування прийнято об'єднувати поняттям "ресторанне господарство". У загальному розумінні ресторанне господарство - це галузь національного господарства, основу якої становлять підприємства, що характеризуються єдністю форм, організації виробництва й обслуговування споживачів, які розрізняються за типами та спеціалізацією [3]. Варто зазначити, що використання зазначеного вище поняття в нашій державі офіційно почалося з 2004 р., коли ним було замінено термін "громадське харчування" й у сучасній термінології під терміном "ресторанне господарство" розуміють вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг із задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього [20].

Подібний підхід до визначення ресторанного господарства існує і у Польщі. Як вважають польські дослідники E. Kwiatkowska та G. Levytska, найбільш вдалим є визначення, яке сформулював J. Sala (2004): ресторанне господарство -це "відособлена в суспільному розподілі праці, організована господарська діяльність, яка полягає у задоволенні потреб споживачів у харчуванні шляхом продажу готових страв і напоїв, створення умов, що

дають змогу їх споживання на місці продажу, а також надання різноманітних послуг, які задовольняють потреби споживачів у розвагах та відпочинку" [10, с.91].

Характерною особливістю ресторанного господарства є те, що воно поєднує всі чотири фази розширеного відтворення: виробництво, розподіл, обмін і споживання. У господарсько-організаційному аспекті ресторанне господарство об'єднане з торгівлею, оскільки реалізація продуктів харчування в закладах харчування відображає роздрібний товарооборот, що є складовою в загальному товарообороті державної і кооперативної торгівлі. За характером організації виробництва підприємства ресторанного господарства схожі з підприємствами харчової промисловості, однак, на відміну від підприємств харчової галузі та роздрібною торгівлі, у ресторанному господарстві, поряд з реалізацією продукції, організується її споживання та надання споживачам різних послуг [21]. Таким чином, мета сучасних закладів ресторанного господарства передбачає, окрім одержання прибутків, більш повне задоволення потреб споживачів у продуктах харчування. Зазначимо, що наведені вище потреби постійно зростають у кількісному та якісному вимірах.

Окрім подібного семантичного змісту терміна "ресторанне господарство", в українській та польській науковій термінології немає істотних відмінностей у трактуванні закладу (підприємства) ресторанного господарства. Так, в Україні заклад ресторанного господарства - це організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає та організовує споживання продукції власного виробництва й закупних товарів, а також надає послуги з організації дозвілля споживачів [22]. Своєю чергою, польське визначення цього терміна передбачає постійно діючі і сезонні заклади та пункти харчування, предметом діяльності яких є підготовка та продаж їжі і напоїв до споживання як на місці, так і на винос [23].

У розвитку ресторанного господарства України і Польщі спостерігається подібність етапів розвитку, що зумовлене низкою економіко-політичних чинників, вплив яких на економіку цих країн проявився по-різному. Передусім кризові явища, з якими зіткнулися ресторани господарства обох країн протягом останніх десятиліть, відобразилися на зменшенні кількості закладів харчування і закріпили тенденцію до їх зменшення у майбутньому (рис. 2.3).

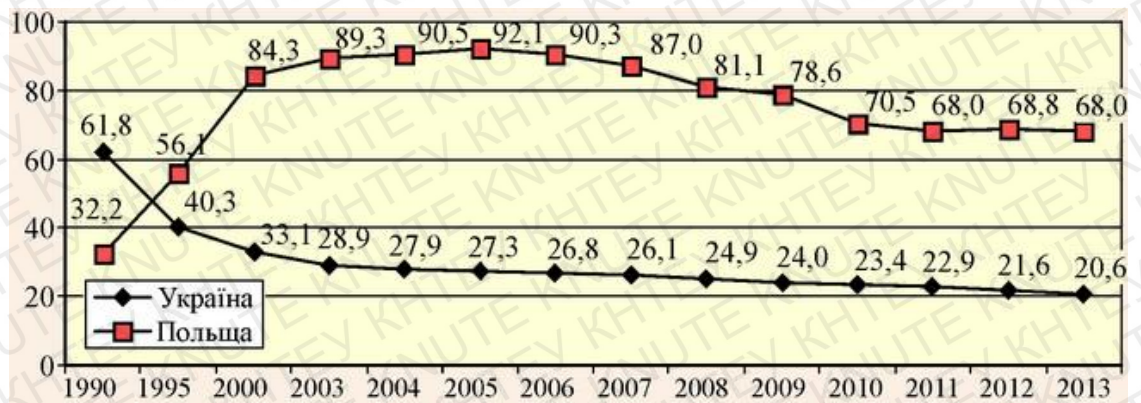


Рис. 2.3 Кількість закладів ресторанного господарства в Україні та Польщі у 1990-2013 рр., тис. од. (складено за [2; 9])

Аналізуючи зміни ресторанного господарства України протягом останніх років, варто зазначити, що процес згортання мережі закладів громадського харчування, який розпочався у 1990-х роках, триває й досі. Так, в умовах масштабних суспільно-економічних трансформацій в Україні протягом 1990-1995 рр. мережа закладів громадського харчування скоротилася в 1,7 раза, а кризові явища, які фіксувалися в економіці у 2000 та 2008-2009 рр., ще більше послабили позиції національного ресторанного господарства. Загалом, протягом 1995-2013 рр. кількість закладів ресторанного господарства зменшилась ще майже вдвічі і станом на 1 січня 2014 р. в Україні функціонувало 20 578 таких закладів [24].

Водночас, у Польщі початок ХХІ ст. характеризувався поступальним розвитком ринку послуг, що знайшло відображення у низці позитивних показників економічного розвитку, фіксувалося зростання інвестицій, зокрема пов'язаних з використанням європейських ресурсів, поліпшення на

польському ринку праці та ін. [25]. Істотним фактором покращення економічної ситуації став вступ Польщі до ЄС у 2004 р. Однак кризові явища світової економіки, які відбувались протягом останнього часу, вплинули на розвиток економіки Польщі. Так, якщо у 1990 р. у Польщі функціонувало 32,2 тис. закладів ресторанного господарства, то вже у 1995 р. їх кількість зросла в 1,7 раза і становила 56,1 тис. Зазначимо, що на відміну від України, починаючи із 90-х років ХХ ст. у Польщі фіксувалися швидкі темпи зростання кількості ресторанних закладів. На початку ХХІ ст. темпи розвитку ресторанного господарства в країні дещо сповільнились, а починаючи із 2007 р., набули тенденції до зменшення (див. рис. 2.3). Однак, незважаючи на це, протягом 1995-2013 рр. кількість закладів ресторанного господарства Польщі зросла більше як у 2 рази і на 1 січня 2014 р. на її території функціонував 68 781 такий заклад [23].

В Україні та Польщі підприємства ресторанного господарства є підприємствами ринкового типу, господарсько-оперативна діяльність яких базується на державній та приватній власності. За даними офіційної статистики, в Україні у 2013 р. функціонувало 2633 приватних і 409 державних підприємств ресторанного господарства, що становило відповідно 12,8% і 2,0% від загальної кількості таких закладів [24]. Натомість у Польщі частка приватного сектору у ресторанному господарстві протягом останніх років була домінуючою і у 2013 р. становила 98,1% проти 1,9% у державному (рис. 2.4).

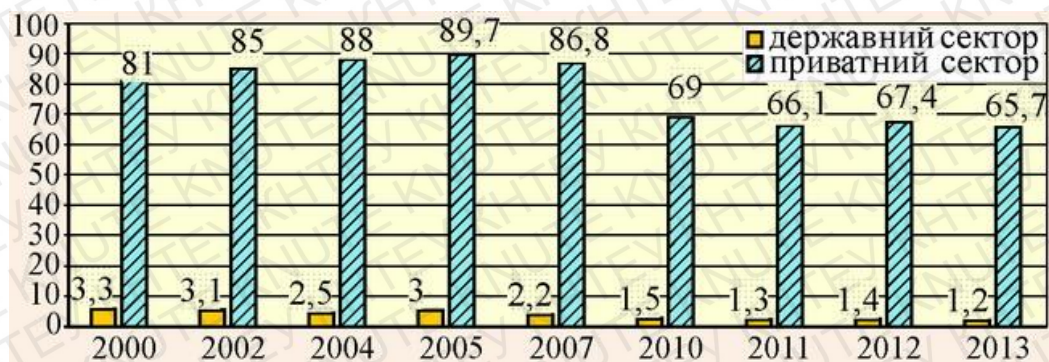


Рис. 2.4 Кількість закладів ресторанного господарства Польщі за формою власності у 2000-2013 рр., тис. од. (складено за [9; 10])

Підприємства ресторанного господарства мають низку особливостей галузевого, організаційно-економічного та соціального характеру, оскільки спеціалізуються одночасно на виробництві і реалізації продуктів харчування, організації їх споживання населенням безпосередньо на підприємствах галузі, де ці продукти (страви) приготовано. В Україні за характером торгово-виробничої діяльності серед підприємств ресторанного господарства виділяють ресторани, кафе, бари, буфет, закуочні, їдальні, кафетерії, фабрики-заготівельні, фабрики-кухні, домові кухні, а також заклади, які надають послуги мобільного харчування [26]. Аналогічний підхід до класифікації закладів ресторанного господарства є у Польщі, де виділяють: ресторани (зокрема й швидкого харчування), кав'ярні, молочні бари, бари швидкого обслуговування, кафе-морозиво, піцерії, заклади з продовольством навинос, ресторани або барні підприємства, що надають послуги з харчування у транспортних засобах [27].

Структуру закладів ресторанного господарства України у 2017-2019 рр. та темпи її розвитку представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура закладів ресторанного господарства України у 2017-2019 рр.

Заклад ресторанного господарства	2017	2018	2019	Зміни порівняно із	
				2017 р., %	2018 р., %
ресторани	1460	1453	1472	+0,8	+1,3
кафе, закуочні, буфети (кіоски)	9049	8108	7434	-17,8	-8,3

Продовження таблиці 2.4

Заклад ресторанного господарства	2017	2018	2019	Зміни порівняно із	
				2017 р., %	2018 р., %
бари	2448	2266	146	-12,3	5,3
їдальні та постачання готової їжі	9891	9665	441	-4,5	2,3

Примітка: розраховано за [24].

Як видно з наведених у таблиці даних, у 2019 р. в Україні найбільша частка від загальної кількості рестораних закладів (47%) припадає на їдальні та місця постачання готової їжі, що зумовлено стійким попитом споживачів на продукцію і послуги таких підприємств. Частка кафе, закусочних і буфетів становила 36% від їх загальної кількості, барів - 10%, ресторанів - 7%. Зазначимо, що у зв'язку із зміною правил обліку статистичної інформації, порівняння структури закладів ресторанного господарства України із періодом до 2017 р., є некоректним. Протягом 2000-2007 рр. у Польщі спостерігалось стабільне зростання загальної кількості рестораних закладів.

Як зазначають Е. Kwiatkowska та Г. Levytska, протягом цього часу темпи зростання кількості барів становили 47%, гастрономічних пунктів - 37,2%, ресторанів - 12,3%, їдалень - 7,4% [10, с.96]. Однак протягом наступних років і дотепер спостерігається зменшення кількості усіх категорій рестораних закладів (рис. 2.5).



Рис. 2.5 Динаміка кількості підприємств ресторанного господарства Польщі у 2000-2013 рр., од. (складено за [9])

Загалом, протягом 2000-2013 рр. у Польщі зростання кількості ресторанних закладів спостерігалось тільки серед ресторанів, кількість яких зросла відносно 2000 р. на 90%. Серед усіх інших категорій ресторанних закладів фіксувалось зменшення кількісних показників: їдалень - на 41,9%, гастрономічних пунктів - на 32,8%, барів - на 31,6%. З метою аналізу регіональних відмінностей розвитку ресторанного господарства України і Польщі, розроблено картосхему забезпеченості закладами ресторанного господарства України та Польщі, представлену на рис. 2.6.

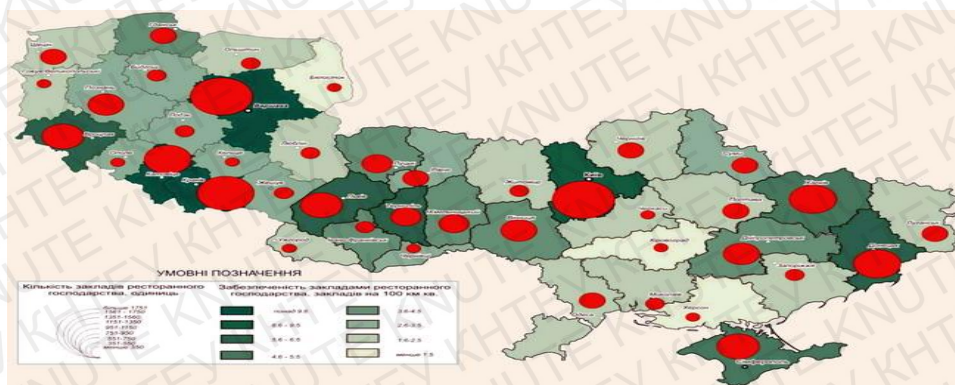


Рис. 2.6 Забезпеченість закладами ресторанного господарства України та Польщі на 1.01.2014 р. (складено за [2; 9])

Розвиток сучасного ресторанного бізнесу залежить від загальних тенденцій економіки держави, кон'юнктури споживчого ринку, змін структури попиту та пропозиції, розвитку нових форм організації бізнесу тощо. З урахуванням сучасних економічних умов підприємствам ресторанного господарства обох країн доводиться кардинально перебудувати свою роботу, переглядати стратегії та плани розвитку. Кризові явища світової економіки, які спричиняють зниження доходів споживачів, що позначається на зниженні суми середнього чеку та

завантаженості підприємств ресторанних господарств. Для подолання кризового стану у цій галузі потрібно вживати різних заходів, які б відповідали концепції та формату ресторанного закладу, а також статусу споживачів [28].

2.3 Напрями розвитку експортної діяльності ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ»

Результати аналізу сучасного стану експортної діяльності України дають підстави визначити ключовим завданням державної політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності створення ефективної системи підтримки експорту, яка забезпечить сталий розвиток та реалізацію експортного потенціалу держави. Стратегічною метою державної підтримки експорту є посилення позицій України на світових ринках високотехнологічної продукції, диверсифікація поставок та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на зовнішніх ринках шляхом ефективного використання економічних, правових та політичних важелів впливу.

Найголовнішим учасником політики стимулювання експорту є держава. Саме її підтримка експортоорієнтованих підприємств є невід'ємною частиною економічної інфраструктури, адже це допомагає залучити більшу частку підприємств до експортної діяльності, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках. При успішній та повній реалізації експортних можливостей, платіжний баланс в цілому буде покращуватися, що сприятливо впливатиме на розвиток економіки [29].

Сучасні підходи стимулювання експорту залишаються практично незмінними, але постійно коригуються в залежності із розвитком ринку. Особливістю формування політики заохочення експорту є те, що вона включає в себе використання певних методів, дія яких спрямована на стимулювання експорту на всіх етапах.

В умовах швидкого розвитку світового виробництва та зростання рівня технологічного розвитку країн, методи вітчизняного заохочення експорту зосереджуються переважно на стимулюванні підприємств на етапі виробництва, що має більший вплив на рівень конкурентоспроможності продукції. Проте було б доцільно зазначити, що напрям підтримки експортерів на стадії виробництва розвинений не досить ефективно. З метою стимулювання експорту продукції держава може застосовувати у своїй зовнішньоекономічній політиці засоби митно-тарифної, податкової, валютно-фінансової політики та методи нетарифного регулювання. Успішна реалізація вищезазначених заходів дає змогу розширити експортоорієнтацію підприємств, підвищуючи якість продукції та вдосконалюючи одночасно географічну диверсифікацію на найвигідніших умовах [30].

Задля формування ефективної системи державної фінансової підтримки експортної діяльності, у першу чергу необхідно розробити нормативно-правову базу. Також важливим аспектом є кредитування високотехнологічної продукції, виробництво та реалізація якої є головним фактором економічного зростання. Ще одним кроком є розроблення пільгових податкових ставок на аграрну продукцію, що займає найбільшу частку експорту України [31].

В умовах інтеграції України в Європейський простір та підписання Угоди про Асоціацію з ЄС, українські експортери отримали більше можливостей для реалізації свого експортного потенціалу, але на даному етапі не всі підприємства користуються цими перевагами. Тому є потреба у розробці системи методів стимулювання експортної діяльності, адаптованих під визначені кроки, задля оздоровлення економіки країни.

Частка сфери послуг становить 10–15 відсотків зовнішньоторговельного обороту країни, що є компенсуючим фактором, який певною мірою нівелює негативне сальдо у зовнішній торгівлі товарами.

Традиційно баланс торгівлі послугами складається позитивним. Сфера послуг має значний потенціал у напрямі збільшення пропозиції для зовнішнього світу та розширення можливостей їх надання.

Отже, на сучасному етапі у розвитку ресторанного господарства України і Польщі спостерігаються дві основні тенденції. По-перше, помітним є загальний спад у галузі, що проявляється у зниженні більшості показників. По-друге, з'являються нові прогресивні форми організації ресторанного бізнесу, які переорієнтують ресторанний ринок на більш низькі цінові сегменти (футкорти, кейтеринг, демократичні та авторські ресторани та ін).

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» НА РИНОК ПОЛЬЩІ

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення експортної діяльності ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ»

Ефективність виробництва в значній мірі залежить від управління матеріальними ресурсами – планування, нормування, забезпеченості і використання, а також організації їх зберігання. Це обумовлено такими чинниками значущості матеріальних ресурсів у виробництві:

- витрати на матеріальні ресурси – основна частина собівартості продукції;
- виробничі запаси складаються з основної суми власних оборотних коштів, тому прискорення їх оборотності – великий резерв підвищення ефективності;
- правильна організація управління матеріальними ресурсами – умова ритмічності виробництва;
- посилення нормування споживання матеріальних ресурсів і лімітацію вимагають посилення режиму економії.

У зв'язку з зростанням попиту на послуги молекулярної кухні в Польщі в ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ», доцільно встановити міні станцію молекулярної кухні для максимально повного задоволення потреб гостей.

Молекулярна кухня — це додатковий сервіс гостям, тому що клієнт ні в чому не повинен бідувати. Молекулярна кухня – це чудовий сервіс і кейтеринговій компанії обов'язково варто надавати його клієнтам, якщо й не з метою додаткового джерела доходу, то як підтримка високого рівня послуг.

Звичайно, є й свої мінуси. Молекулярній кухні потрібен обслуговуючий персонал, якому необхідно платити зарплату.

Базовий набір устаткування планується такий: молекулярна станція.

Сама молекулярна станція складається з роторного випарювача, центрифуги, сифону, пакоджеттінгу, стефан-грилю, термоміксингу та сублімаційної сушки.

За даними аналогічних підприємств, молекулярна станція окупається протягом 2 років, і починає приносити прибуток. Тут простежується пряма залежність окупності від обороту. А оборот, у свою чергу, прямо залежить від реклами і якості надаваного сервісу.

Важливо пам'ятати, що молекулярна станція є не тільки джерелом додаткового доходу в готелі, але, насамперед, є одним з найважливіших показників рівня сервісу.

Прибуток від молекулярної станції прямо залежить від обсягів підприємства. Тут працює класичний закон бізнесу - чим більше вкладено на початку, тим більше можна одержати в остаточному підсумку. Бізнес молекулярної кухні має незаперечні достоїнства. Це: перевірена стабільність і можливість легкого розширення.

Розрахунок річного обсягу послуг.

Річний обсяг послуг молекулярної станції по базовому варіанту встановлюється по найменшій кількості проданих позицій. Найменування обладнання, їх марка, тип і кількість а також результати розрахунків приводяться в таблиці 3.1.1.

Змінна продуктивність обладнання розраховується по формулі:

$$P_{ст} = 480 * V * П * М / Т$$

де V - коефіцієнт використання робочого часу;

$П$ - кількість позицій, що обробляється в одиниці обладнання, шт.;

$М$ - кількість одиниць позицій, що можуть одночасно оброблятися, шт.;

$Т$ – сумарний час, необхідний на приготування обладнання, хв.

Таблиця 3.1

Розрахунок річного обсягу послуг

Найменування обладнання	Продуктивність обладнання, од.		Кількість обладнання	Число змін	Плановані втрати часу на ремонт	Ефективний фонд часу в годинах	Річна Продуктивність, тис.шт.
	змінна	годинна					
Молекулярна станція	040	80	1		8,75	3665	1415

Кількість одиниць позицій в одному виробничому циклі визначається по формулі:

$$M = N/h$$

де N - довжина в мм

h - товщина в мм

Годинна продуктивність обладнання розраховується розподілом змінної продуктивності на тривалість зміни в годинах що встановлено відповідними нормами та технічною документацією на обладнання.

Номінальний і ефективний фонд часу роботи обладнання розраховується за наступними формулами:

$$T_{нд} = T_k - (T_p + T_v), \text{ дн};$$

$$T_{нч} = T_{нд} \cdot C_p \cdot T_{см}, \text{ ст.-годин};$$

$$T_{эфч} = T_{нч} - T_r, \text{ ст. - годин}$$

де $T_{дн}$ - номінальний фонд часу, днів;

T_k - календарний фонд часу, днів ($T_{нд} = 365$ днів)

T_p - кількість святкових днів ($T_p = 8$ днів);

T_v - кількість вихідних днів ($T_v = 106$ днів);

Тнч - номінальний фонд часу, годин;

Ср- число змін (Ср= 2);

Тсм - тривалість змін, годин (Тсм = 8 годин);

Тефч - ефективний фонд часу, годин;

Тр – плановані втрати часу на ремонт, годин.

Втрати часу на ремонт у дипломному проекті встановлюються в межах від 2 до 6% залежно від категорії ремонтної складності використовуваного обладнання.

Втрати часу для кожної конкретної одиниці обладнання розраховуються по формулі:

$$Тр = ((2 + 0,15 R) / 100) Тнч$$

де $(2 + 0,15 R)$ – втрати часу на ремонт (гр 10) в відсотковому відношенні;

2 - мінімальний відсоток втрат на ремонт обладнання, %;

0,15 - розрахунковий відсоток втрат на одиницю ремонтної складності, %;

R - число одиниць ремонтної складності встаткування, од. Річна продуктивність верстата розраховують множенням продуктивності на ефективний фонд часу.

Відсоток загрузки обладнання розраховують розподілом річного випуску на річну продуктивність одиниці обладнання.

Розрахунок річного обсягу послуг пропонованого варіанта провадиться аналогічно.

3.2 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів для ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ»

Основою розрахунку є вивчення витрат, що впливають на зміну собівартості послуг. Ефективним вважається підприємство, коли витрати покриваються за рахунок доходів від впровадження заходів, що

пропонуються. Результатами здійснення заходів крім збільшення обсягів наданих послуг, стане економія сировини й матеріалів, підвищення продуктивності витрат, зниження кількості зайнятих в робочих та ін.

Оцінка ефективності заходів повинна включати розрахунки наступних показників:

витрати на здійснення заходів;

фінансові ресурси підприємства;

джерела фінансування підприємства;

економічний ефект;

результати виробничо-господарської діяльності підприємства.

Для проведення розрахунків використовуються фактичні дані підприємства.

Крім фактичних даних у розрахунках використовується інформація економічних і технічних довідників.

Розрахунок балансової вартості обладнання (Кл) проводиться по наступної формі (таблиця 3.2.1.).

Таблиця 3.2

Вихідні дані для розрахунку вартості обладнання

Найменування обладнання	Кількість	Ціна, тис. грн.	Витрати на доставку й монтаж, грн.	Балансова вартість, тис. грн.
Молекулярна станція		5650	1565	17215

Частина обладнання, що буде використане при організації молекулярної кухні, не будуть купувати, а використають з наявного обладнання.

Сума використовуваних капітальних вкладень (Скв) установлюється так: обираємо балансову вартість обладнання. Потім визначається вартість знов купленого обладнання по формулі:

$$K_t = K_l - S_{kv} = 17215 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на реконструкцію приміщення (Кс) враховуються в тих випадках, коли встановлення обладнання веде до зміни необхідної площі.

Площа, яку займає обладнання розраховується на підставі існуючих нормативів площі робочих місць обслуговування обладнання. Площа, зайнята робочими місцями, звичайно становить близько 60% виробничої площі, інші 40% приходяться на проходи.

Площа, необхідна для встановлення нового обладнання, розраховується виходячи з габаритів.

Витрати на 1м² виробничої площі встановлюються по технічним документам.

Загальні капітальні вкладення (Коб) - це капітальні вкладення на ділянці до або після встановлення обладнання. По базовому варіанту $K_{об} = K_{ст}$. По варіанту, який пропонує автор, загальні капітальні вкладення містять у собі нові капітальні вкладення й ту частину діючих фондів, яка буде використана при впровадженні нововведення.

Їх можна розрахувати по формулі:

$$K_{об} = K_n + S_{кв} + P_m$$

де $S_{кв}$ - використовувані старі капітальні вкладення.

У загальні капітальні вкладення повинні також включатися витрати на перестановку використовуваного обладнання, тобто видатки на його демонтаж і монтаж (P_m).

Видатки на демонтаж непотрібного обладнання розраховуються як відсоток від величини $S_{кв}$, прийнятому у розмірі 3 %.

По базовому варіанту $K_{об} = K_{ст} = 693$ тис. грн.;

По варіанту, що пропонується, розрахуємо по формулі:

$$K_{об} = K_n + S_{кв} + P_m = 1808 + 21 = 1829 \text{ тис. грн.}$$

Результати рорахунків зведені в таблицю 3.3

Таблиця 3.3

Результати розрахунку на демонтаж непотрібного встаткування

№	Найменування показників	Од. вим	Сума, тис. грн.
1.	Витрати на придбання нового обладнання	тис. грн.	1565
2.	Витрати на виробниче будівництво	тис. грн	-

Продовження таблиці 3.3

№	Найменування показників	Од. вим	Сума, тис. грн.
3.	Витрати на проектування	тис. грн	86
4.	Витрати на монтаж	тис. грн.	178
5.	Ліквідаційне сальдо	тис. грн	-70
6.	Загальні витрати	тис. грн	1759

Основним джерелом фінансування підприємств організаційно-технічного характеру є фонд розвитку виробництва, науки й техніки (ФРПНТ). Так, зокрема, на 2019 р. нормативи відрахувань із прибутку склали: до фонду розвитку - 60 %; до фонду соціального розвитку - 40 %; нормативи відрахувань у ФРПНТ із амортизаційного фонду - 50 %. Розподіл у цілому суми фонду розвитку виробництва, науки й техніки наведено в таблиці 3.2.3.

Таблиця 3.4

Фонд розвитку виробництва науки й техніки

Показники	Од. вим.	Величина показника
Обсяг послуг	тис. грн	138962
Повна собівартість послуг	тис. грн	117423
Амортизація на повне відновлення	тис. грн.	2134
Балансовий прибуток	тис. грн	20677
Податкові відрахування	тис. грн	4901
Фінансовий резерв	тис. грн	1578
Розрахунковий прибуток на поповнення власних фондів	тис. грн	14200
У тому числі:		
ФРП	тис. грн.	7890
ФСР		6310
Відрахування з амортизаційного фонду	тис. грн	1067
ФРПНТ, усього	тис. грн	8957

Після розподілу суми власних фінансових джерел, які можуть бути використані на проведення запропонованих заходів необхідно провести розрахунок розміру власних та позикових засобів, необхідних для фінансування запропонованих заходів.

Для виявлення необхідності в позикових коштах складемо таблицю 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок потреби в позикових коштах

№ п/п	Показники	Од. вим.	Сума
1.	ФРПНТ	тис. грн	8957
2.	Кошти для фінансування пропонуваного заходу	тис. грн	1759
3.	Витрати на здійснення заходу	тис. грн.	1759
4.	Потреба в позикових коштах	тис. грн	-

Таким чином, запропонований захід може бути повністю профінансовано із власних джерел, що позбавляє ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» від пошуку кредитів і полегшує впровадження нового обладнання.

Собівартість одиниці послуг(S) при виявленні економічної ефективності розраховується як сума всіх цехових витрат, які необхідні на здійснення чистки однієї одиниці одягу, комплект, а саме:

$$S = Л + М + Э + З + Д + ПРО + А + Р + И + П + Цр + Т$$

де Л – витрати на хімічні сполучення;

М - витрати на матеріали;

Э - витрати на енергію для технологічних цілей (електроенергія, стисле повітря, теплоенергія й ін?)

З - основна зарплата робітників;

Д - додаткова зарплата робітників;

О - відрахування на соціальні потреби;

А - амортизація обладнання;

Р - витрати на поточний ремонт обладнання;

Т - витрати, пов'язані із транспортом;

И – витрати на інструмент та пристосування;

П - інші видатки на утримування й експлуатацію обладнання;

Цр- інші видатки.

Витрати на сировину, а також на матеріали розраховують в тих випадках, коли впровадження обладнання їх змінює. Витрати на сировину і на хімічні сполучення входять у собівартість одиниці та підраховуються по формулі:

$$Л = V Ц$$

де V - норма витрат на 1 000 одиниць;

Ц - ціна з урахуванням доставки, грн.

$$Л = 1,09 (5100 + 120) = 5690 \text{ грн.}$$

Ціни на хімічні сполучення і матеріали приймаємо за діючими прейскурантами з додаванням транспортних видатків, які складаються із витрат на доставку хімічних сполучень від постачальника до споживача, на розгрузку, погрузку, зберігання й подачу хімічних сполучень в приміщення. Транспортно - заготівельні видатки перебувають в відсотковому відношенні до прейскурантної ціни. Відсоток розраховується виходячи з кошторису на транспортно - заготівельні видатки і суми витрат на всі види хімікатів та матеріалів по діючій прейскурантам.

Витрати на електроенергію розраховуються виходячи з потужності обладнання і ціни 1 кВт/год електроенергії по формулу:

$$E = (A_{\text{сил}} \cdot P_e) / Q$$

де $A_{\text{сил}}$ - р?схід силовий електроенергії у кВт/год;

P_e - ціна 1 кВт/год силовий електроенергії;

Q – обсяг наданих послуг в натуральному виразі.

В свою чергу

$$A_{\text{сил}} = \sum_i^m N_i \cdot K_{\text{сi}} \cdot T$$

(3.1)

де N_i – встановлена потужність обладнання у кВт;

Ксі - коефіцієнт відповідного обладнання, що дорівнює добутку коефіцієнта використання обладнання по потужності (Км) і коефіцієнта використання обладнання за часом (Кв);

T - тривалість експлуатації обладнання в годинах;

m - кількість видів обладнання.

Потужність обладнання розраховуються відповідно до технічних характеристик обладнання.

Ціну 1 кВт/год електроенергії приймемо по діючий тарифам на електричну енергію для промислових споживачів з урахуванням 50% подорожчання за рік (P=1 грн.).

Годинний випуск послуг розраховується залежно від річного випуску й ефективності фонду робочого часу в годинах.

Маємо:

$$\text{Асил} = 12,5 \cdot 0,8 \cdot 1 = 10,0 \text{ кВт.год}$$

$$\text{Асил.пр} = 11,6 \cdot 0,8 \cdot 1 = 9,3 \text{ кВт.год}$$

Тоді

$$\text{ЭЭ БАЗ} = (\text{АСИЛ БАЗ РЭ}) / \text{QБАЗ} = 10,0 / 1,3 = 7,69 \text{ грн.},$$

$$\text{ЭЭ ПР} = (\text{АСИЛ ПР РЭ}) / \text{QПР} = 9,3 / 1,9 = 4,89 \text{ грн.}$$

Основна заробітна плата робітників (З) розраховується як сума заробітної плати плати по тарифу на кожну операцію (Зт):

$$Z = \left[\frac{\sum_i^k (S_o + S_n)}{Q_{\text{ч}}} (1 + Kn) \right] (1 + Ko\phi)$$

(3.2)

де S_o – годинна тарифна ставка оператора;

S_n - годинна тарифна ставка помічника оператора (подручного) відповідного розряду;

$Q_{\text{ч}}$ - годинний обсяг послуг;

K_n - коефіцієнт перевиконання встановлених норм ($K_n = 1,05$)

K_{of} - коефіцієнт доплат до основного фонду ($K_{of} = 1,15$);

до - кількість операцій по варіантам.

Тарифні ставки приймаються залежно від умов праці та прийнятої форми оплати праці (робота з шкідливими речовинами).

Розряди робіт встановлюються по діючий тарифно-кваліфікаційній сітці.

По базовому варіанту:

Selco EB 70 (2 ед) - оператор V1 розряду ($S_o = 25,5$ грн/год.);

Доплати до основного фонду складаються з премій по сдельно-преміальною і почасово -преміальною системам оплати праці, доплат за роботу в нічний час.

Відповідно до перерахованого вище маємо:

$$З_{баз} = (25,5 + 19,5) \cdot 2 / 1,3 \cdot 1,05 \cdot 1,15 = 83,6 \text{ грн.}$$

$$З_{пр} = 25,5 / 1,9 \cdot 1,05 \cdot 1,15 = 16,21 \text{ грн.}$$

У додаткову заробітну плату включають всі доплати за не відпрацьований час, а саме: оплату відпусток, оплату перерв у роботі матерей, що годують дитину.

Додаткова заробітна плата встановлюється в відсотковому відношенні до основної заробітної плати й розраховується по формулі:

$$Д = K_d \cdot IЗ$$

де K_d - коефіцієнт доплат за відпрацьований час ($K_d = 15\%$ від основний заробітної плати).

Тоді маємо:

$$Д_{баз} = K_d \cdot З_{баз} = 0,15 \cdot 83,6 = 12,54 \text{ грн.};$$

$$Д_{пр} = K_d \cdot З_{пр} = 0,15 \cdot 16,21 = 2,43 \text{ грн.}$$

Відрахування на соціальні потреби (ПРО) складаються із внесків підприємства:

а) у пенсійний фонд в розмірі 32%

б) до фонду соціального страхування в розмірі 2%;

усього в розмірі 34 % до повної зарплати працюючих. Вона розраховується як сума основної й додаткової заробітної плати, а також виплат їхнього фонду матеріального заохочення по наступній формулі:

$$\text{ПРО} = \text{До} (З + \text{Д} + \text{М})$$

де До - коефіцієнт відрахувань на соціальні потреби

М - сума виплат з фонду матеріального заохочення. Маємо:

$$\text{Обаз} = \text{До} (З_{\text{баз}} + \text{Д}_{\text{баз}} + \text{М}) = 0,26 (83,6 + 12,54 + 0,2 \cdot 83,6) = 40,18 \text{ грн.};$$

$$\text{Опр} = \text{До} (З_{\text{пр}} + \text{Д}_{\text{пр}} + \text{М}) = 0,26 (16,21 + 2,43 + 0,2 \cdot 16,21) = 7,79 \text{ грн.}$$

Амортизація обладнання (А), що приходиться на один виріб або операцію, розраховується по формулі:

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (K * C * a)}{100Q_g} \quad (3.3)$$

де Ц - ціна одиниці обладнання в грн.;

а - норма амортизаційних відрахувань відповідного обладнання в відсотках;

Q_г - річний випуск послуг в натуральному вимірі;

К - коефіцієнт, що враховує витрати на доставку, монтаж і освоєння даного обладнання;

n - кількість видів обладнання.

Норма амортизаційних відрахувань для кожного виду обладнання приймаємо відповідно до затверджених «Норм амортизаційних відрахувань на основні фонди»

Тоді одержимо:

$$\text{Абаз} = 693000 \cdot 8,3/100 \cdot 4970 = 11,57 \text{ грн.}$$

$$\text{Апр} = 17215000 \cdot 8,3/100 \cdot 7075 = 20,2 \text{ грн.}$$

Розрахунок витрат на ремонт обладнання здійснюється у відповідності

з наступною формулою:

$$P = \frac{K_p * Цб}{Q_г}$$

де K_p - коефіцієнт відрахувань у ремонтний фонд, що дорівнює 0,05;

$Цб$ - балансова вартість обладнання до й після впровадження, грн.;

$Q_г$ - річний обсяг послуг, од.

Маємо:

$$P_{баз} = 0,05 \cdot 693000/4970 = 6,97 \text{ грн.}$$

$$P_{пр} = 0,05 \cdot 1721500/7075 = 12,17 \text{ грн.}$$

Ці видатки розраховуються, виходячи з наступного виразу:

$$T = \frac{K_{вт} * Цб}{Q_г}$$

(3.4)

де $K_{вт}$ - коефіцієнт витрат на транспорт, що дорівнює 0,006.

Маємо:

$$T_{баз} = 0,006 \cdot 693000/4970 = 0,70 \text{ грн.}$$

$$T_{пр} = 0,006 \cdot 1721500/7075 = 1,46 \text{ грн.}$$

Дані видатки розраховуємо по формулі:

$$И = \frac{K_{и} * Цб}{Q_г}$$

де $K_{и}$ - коефіцієнт витрат на хімічні реактиви дорівнює 0,002.

Маємо:

$$И_{баз} = 0,002 \cdot 693000/4970 = 0,23 \text{ грн.}$$

$$И_{пр} = 0,002 \cdot 1721500/7075 = 0,49 \text{ грн.}$$

Інші видатки на обслуговування й експлуатацію обладнання (П) містять у собі витрати на допоміжні матеріали (мастильні, обтирочні та ін.), необхідні для догляду за обладнанням і утримуванням його в робочому стані: основну й додаткову заробітну плату робочих, що обслуговують обладнання (наладчиків, мастильників, електромонтерів, слюсарів та ін.) з відрахуваннями на соціальне страхування й інші видатки, не перераховані в

попередніх статтях. Розмір інших видатків розраховано в відсотковому відношенні від всіх витрат, пов'язаних із утримуванням і експлуатацією обладнання, а саме дорівнює:

$$\Pi = (A + P + T + И) \cdot K_{\text{пр}}$$

де $K_{\text{пр}}$ - коефіцієнт інших видатків($K_{\text{пр}}= 0,3$).

$$\text{Пбаз} = (\text{Абаз} + \text{Рбаз} + \text{Тбаз} + \text{Ибаз}) K_{\text{пр}} = (11,57 + 6,97 + 0,70 + 0,23) 0,3 = 5,84 \text{ грн.};$$

$$\text{Ппр} = (\text{Апр} + \text{Рпр} + \text{Тпр} + \text{Ипр}) K_{\text{пр}} = (20,2 + 12,17 + 1,46 + 0,49) 0,3 = 10,3 \text{ грн.}$$

У інші видатки(Цр) включаються витрати на утримування апарату управління молекулярною станцією, амортизація та й інші витрати.

Відповідно до діючої інструкції по плануванню, обліку й калькулюванню собівартості послуг видатки розподіляються між видами послуг пропорційно сумі двох статей: основна заробітна плата робочих і видатки на утримування й експлуатацію обладнання. Виходячи із цього видатки по базовому варіантові можуть перебувати відсотком від суми цих статей:

$$\text{Цр} = (З + А + Р + Т + И + \Pi) K_{\text{ц}};$$

де $K_{\text{ц}}$ - коефіцієнт видатків($K_{\text{ц}} = 1,0$)

$$\text{Цраз} = (\text{Збаз} + \text{Абаз} + \text{Рбаз} + \text{Тбаз} + \text{Ибаз} + \text{Пбаз}) K_{\text{ц}} = (83,6 + 11,57 + 6,97 + 0,70 + 0,23 + 5,84) 1,0 = 108,91 \text{ грн.};$$

$$\text{Црр} = (\text{Зін} + \text{Апр} + \text{Рпр} + \text{Тпр} + \text{Ипр} + \text{Ппр}) K_{\text{ц}} = (16,21 + 20,20 + 12,17 + 1,46 + 0,49 + 10,3) 1,0 = 60,83 \text{ р.}$$

Розраховуючи цехові видатки по варіанту, який пропонується, необхідно врахувати наступну обставину.

Видатки містять в собі значну частку умовно-постійних видатків(70-80%). До умовно-постійних видатків відносять такі витрати, абсолютна сума яких майже не змінюється зі зміною обсягу наданих послуг, відповідно змінюючись при цьому на одиницю послуги або продукції. Наприклад заробітна плата персоналу, амортизація, витрати на утримування й ремонт

будинків, освітлення, опалення й ін. Це повинне враховуватися при формуванні собівартості послуг й по базовому варіантові. При розрахунку економічної ефективності капітальних вкладень можуть бути два випадки.

Перший випадок - коли новий варіант і базовий мають однакові обсяги виробництва, тобто

$$Q_1 = Q_2$$

У цьому випадку сума видатків на одиницю послуг по різних варіантам збігається, якщо заплановані капітальні вкладення безпосередньо не стосуються окремих статей цих видатків.

Другий випадок - новий варіант має більший обсяг наданих послуг, ніж базовий, а саме:

$$Q_2 > Q_1$$

Причому цей більший обсяг послуг є саме результатом реалізації

$$Ц_{р2} = Ц_{р1} - \frac{У_n \cdot Ц_{р1} \cdot Q_2 - Q_1}{100 \cdot Q_2}$$

пропонуємих автором капітальних вкладень, тобто він не може бути досягнутий на основі тільки тієї техніки, що в базовому варіанті. У цьому випадку видатки для пропонуємого варіанта, що припадуть на одиницю послуг, будуть менше загальних видатків базового варіанта на розмір економії, що створюється за рахунок умовно-постійної частини видатків. Розмір цехових видатків на одиницю послуг по новому варіанту ($Ц_p$) можна розрахувати по формулі:

де $Ц_{р1}$ —видатки на одиницю послуг по базовому варіантові;

$У_n$ - частка умовно-постійної частини видатків у загальній сумі видатків, %;

Q_1 і Q_2 - річні обсяги виробництва послуг по різних варіантам.

Маємо:

$$Ц_p = 108,91 - (70 \cdot 108,91/100) (7075 - 4970/7075) = 85,93 \text{ грн.}$$

Розрахунком видатків завершується розподіл змін собівартості.

Отримані в результаті всіх наведених розрахунків дані зведемо у таблицю 3.6. Розрахунок витрат на річний випуск по статтях видатків проводиться шляхом множення всього обсягу послуг на вартість відповідних видатків одиниці продукції - послуги.

У результаті впровадження обсяг наданих послуг в натуральному виразі стане більше на 2105 од.

Приріст обсягу наданих послуг вартісному вираженні можна розрахувати по формулі:

$$ТП = V Ц$$

$$ТП = 2105 \cdot 6100 = 12840 \text{ тис. грн.}$$

Виручка в цілому по підприємству складе:

$$ТП_{пр} = Тпб + ТП$$

$$Тп_{пр} = 138962 + 12840 = 151802 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.6

Порівняльна таблиця змін собівартості

№ п/п	Статті видатків	Позначення	Витрати по варіантах					
			Базовому				пропонованому	
			Q1 = 4970 шт		Q2 = 7075 шт		Q2 = 7075 шт	
			На річний обсяг, тис. грн.	На одиницю продукції, грн.	На річний обсяг, тис. грн.	На одиницю продукції, грн.	На річний обсяг, тис. грн.	На одиницю продукції, грн.
1.	Витрати на електроенергію		7,69		7,69		4,89	
2.	Основна заробітна плата		83,6		83,6		16,21	
3.	Додаткова заробітна плата		12,54		12,54		2,43	
4.	Відрахування на соціальні потреби		40,18		40,18		7,79	
5.	Амортизація встаткування		11,57		11,57		20,20	
6.	Ремонт устаткування		6,97		6,97		12,17	

7.	Внутріцеховий транспорт		0,70	0,70		1,46
----	-------------------------	--	------	------	--	------

Продовження таблиці 3.6

№ п/п	Статті видатків	Позначення	Витрати по варіантах					
			Базовому				пропонованому	
			Q1 = 4970 шт		Q2 = 7075 шт		Q2 = 7075 шт	
			На річний обсяг, тис. грн.	На одиницю продукції, грн.	На річний обсяг, тис. грн.	На одиницю продукції, грн.	На річний обсяг, тис. грн.	На одиницю продукції, грн.
8.	Різальний інструмент		0,23		0,23		0,49	
9.	Інші видатки		5,84		5,84		10,30	
10.	Інші видатки	р	108,91		85,93		60,83	
	Разом цехової собівартості		382,8	278,23	805,9	255,25	67,6	136,77

Зміну собівартості можна визначити у відповідності з наступним виразом:

$$З = ТП\ 36 - Гз$$

$$З = 12840\ 0,845 - 838 = 10012\ \text{тис. грн.}$$

Повна собівартість буде дорівнювати:

$$\text{Спр} = 117423 + 10012 = 127435\ \text{тис. грн.}$$

Прибуток по підприємству складе:

$$\text{Ппр} = \text{Тппр} - \text{Спр}$$

$$\text{Ппр} = 151802 - 127435 = 24367\ \text{тис. грн.}$$

Рентабельність послуг розрахуємо по наступній формулі:

$$\text{Рпр} = \text{Ппр} / \text{Спр} \cdot 100$$

$$\text{Рпр} = 24367 / 151802 \cdot 100 = 19,1\%$$

Порівняно до окупності капітальних вкладень розрахуємо відповідно до формули:

$$Т = \text{Кнов} / \Delta\Pi$$

$$Т = 1722,5 / 2828 = 0,6\ \text{року}$$

Коефіцієнт економічної ефективності дорівнює:

$$E = 1 : T = 1,6$$

Економічний ефект від впровадження:

$$\mathcal{E} = T_{пп} - \mathcal{Z}$$

$$\mathcal{E} = 151802 - 127693 = 24109 \text{ тис. грн.}$$

Витрати розраховуються по формулі: $\mathcal{Z} = C_{п} + E_{н} K_{нов}$

$E_{н}$ - коефіцієнт економічної ефективності,

$$E_{н} = 0,15$$

$$\mathcal{Z} = 127435 + 0,15 \cdot 1722,5 = 127693 \text{ тис. грн.}$$

2. Розрахунок потоку реальних грошей і вплив пропонуємих заходів на економічні показники роботи ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» наведені в таблицях 3.6 і 3.7

Таблиця 3.7

Потік реальних грошей

№	Показники	Од.	Базовий	Проект	Зміна
1	Надані послуги	тис. грн.	138962	151802	12840
2	Собівартість послуги	тис. грн.	117423	127435	10012
3	Амортизація	тис. грн.	2134	2277	143
4	Собівартість послуг без амортизації	тис. грн.	115289	125158	9869
5	Сума податків і відрахувань із прибутку	тис. грн.	4901	5693	792
6	Витрати власних коштів на заходи	тис. грн.	-	1722	1722
7	Сума операційних і інвестиційних витрат	тис. грн.	120190	132573	12383
8	Потік реальних грошей	тис. грн.	18772	19229	457

Таблиця 3.8

Вплив пропонованого заходу на економічні показники роботи ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ»

п/п	Найменування показників	Значення показника		Відхилення «+», «-»
		До впровадження	Після впровадження	
1.	Обсяг наданих послуг, тис. грн.	138962	151802	+12840
2.	Повна собівартість, тис. грн.	117423	127435	+10012

3.	Прибуток, тис. грн.	21539	24367	+2828
----	------------------------	-------	-------	-------

Продовження таблиці 3.8

п/п	Найменування показників	Значення показника		Відхилення «+», «-»
		До впровадження	Після впровадження	
4.	Середньорічна вартість ОПФ, тис. грн.	37047	38769	+1722
5.	Фондовіддача, грн./грн.	3075	3,92	+0,17
6.	Чисельність ППП, чол.	311	308	-3
7.	Вироблення на 1 ППП, тис. грн.	446	489	+43
8.	Витрати на 1 гривню ТП, коп.	84,5	83,9	-0,6
9.	Рентабельність, %	18,3	19,1	+0,8

Необхідно, щоб підприємство набагато більше часу приділяло таким сферам, як реалізація й збут продукції, збільшення доходів, чим властиво керуванню виробництвом з метою зниження витрат. Тому що потреби й запити споживачів швидко поширюються по всьому світу, то вони стають надзвичайно індивідуалізованими, а ринки дуже різноманітними по своїй структурі; керівництво підприємства, якщо воно прагне до успіху на ринку, повинне неухильно дотримуватися правила: робити насамперед ставку на збільшення доходів, а не на зниження витрат (хоча вони й взаємозалежні).

Таким чином, у цей час необхідно, щоб керівництво підприємством не стільки на одержання максимального прибутку, скільки на одержання максимального доходу.

ВИСНОВКИ

Отже, у ході виконання дипломної роботи на тему «Стратегія виходу компанії ТОВ „ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ“, на ринок Польщі» було розглянуто теоретичні основи виходу на зовнішній ринок, досліджено типи стратегій, проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ», та надано оцінку ефективності ЗЕД, досліджено його фінансовий стан, розроблено і запропоновано стратегію виходу на зовнішній ринок та обраховано економічну доцільність запропонованих дій.

У першому розділі було розкрито сутність стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок та стратегічного управління. Кожна із розглянутих вище стратегій виходу фірми на зовнішній ринок має свої недоліки та безумовні переваги, які треба розглядати в контексті, насамперед, особливостей товару. Результатом дослідження є класифікація стратегії за такими критеріями: – контроль ринку (близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропонування); – гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнес-середовища, що змінюються); – ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності); – ризик (загроза виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин).

За результатами аналізу теоретичних засад було виявлено, що важливим при розробці стратегії є врахування специфіки галузі, у якій функціонує підприємство. Для виходу підприємства необхідно проаналізувати світовий ринок аналогічної продукції, провести конкурентний аналіз галузі, проаналізувати внутрішній стан компанії, а також стратегію розвитку на українському ринку, виявити місію, цілі і завдання. Потім виявити основні проблеми, з якими може зіткнутися

компанія, виходячи на зовнішній ринок, сформулювати і оцінити стратегічні альтернативи розвитку компанії і проаналізувати отримані в ході дослідження результати, а потім запропонувати шляхи розвитку компанії на зовнішньому ринку. Другий розділ дипломної роботи присвячений дослідженню ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» та його фінансово-економічного стану. ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» - вітчизняне підприємство, яке займається організацією виїзного обслуговування.

Для ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» характерна лінійно-функціональна організаційна структура та низький потік кадрів, що становить близько 3-4% за 2018-2019 рр. Фінансові результати діяльності підприємства за 2017-2019 роки продемонстрували, що підприємство за більшістю показників є ефективно діючим, рівень ризику є низьким. Для підприємства характерно щорічне зростання чистого доходу від реалізації продукції (з 19,47 млн.грн. у 2018 р. до 20,33 млн. грн. у 2019 р.). Протягом досліджуваного періоду, для ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» було характерно позитивне сальдо торговельного балансу, що свідчить про ефективне здійснення зовнішньоторговельних операцій. Після розрахування показників ефективності ЗЕД було виявлено, що ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» має досить високу рентабельність експорту. Показники ефективності експорту K_{ee} та ефективності імпорту K_{ei} більші за одиницю, отже можна зробити висновок, що експорт і імпорт на ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» економічно вигідні. У третьому розділі було розроблено і запропоновано стратегію виходу на зовнішній ринок, а саме, ринок Польщі. Вибір країни обумовлений тим, що сфера виїзного обслуговування в Польщі за останні роки поступово спадає, натомість попит з кожним роком збільшується.

Вихід ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» на польський ринок означає утворення зв'язків у форматі «Україна – Польща – ЄС» для того, щоб в майбутньому вийти на більш пріоритетний формат – «Україна – ЄС – Світ». Для визначення оптимального обсягу експорту та прогнозування обсягів на наступні роки було визначено методом порівняння макроекономічних

показників Польщі, як потенційного партнера ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ». Внаслідок виходу на ринок Польщі очікується зростання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства у середньому понад 10%.

Таким чином, розроблену стратегію прямого експорту можна вважати ефективною. В цілому, підприємство має можливість виходу на новий зовнішній ринок, тому при дотриманні рекомендацій та впровадження запропонованих дій, ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» зможе збільшити свої прибутки та активно розвиватись.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Прокушев Е.Ф. Зовнішньоекономічна діяльність / Е.Ф. Прокушев. – Тернопіль: Астон, 2013. – 320 с.
2. Василенко А. В. Менеджмент стійкого розвитку підприємства: Моногр. – К.: Центр учб. л-ри, 2018. – 648 ст.
3. Дідківський М. У. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посібник. – К.: Знання, 2016. – 463 с.
4. В.В. Соколовська, к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування, Вінницький торговельно-економічний університет - Електронний журнал «Ефективна економіка» № 10, 2017
5. Шкурупій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://westudents.com.ua/knigi> – Назва з екрану.
6. Порівняльна характеристика основних способів виходу на зовнішні ринки [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.info-library.com.ua/books-text-410.html
7. Дахно І. І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://p-for.com/book_212
8. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок / Актуальні проблеми економіки № 8(98), 2018. – С. 12–16.
9. Горбач Л. М., Плотніков О. В. Міжнародні економічні відносини [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://epi.cc.ua/213-eksportna-politika-27007.html>
10. Моїсєєва Н.К. Міжнародний маркетинг. М.: Центр економіки та маркетингу, 2
11. Грифін Р., Пастей М. Міжнародний бізнес. 4-е вид. / Пер. з англ. під ред. А. Г. Медведева. —1088 с: ил. — (Серія «Класика МВА»). 2018

12. Дахно І. І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://p-for.com/book_212
13. Кларін, М. Розвиток стратегічного управління – більше, ніж тренінг / М.
Кларін // Менеджмент і менеджер. – 2018. – №3. – С.14-16.
14. Формування операційної стратегії [Електронний ресурс] – Режим доступу:https://pidruchniki.com/10290228/menedzhment/formuvannya_operatsiynoyi_strategiyi
15. Шимко П. Д. Міжнародний фінансовий менеджмент / П. Д. Шимко. – М.: Вищ. шк., 2017. – 431 с.
16. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: Прийняття рішень і ризик [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/76/5461.html>
17. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов. — М.: Альпина Паблишер, 2014. – 464 с.
18. Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2013. – 496 с
19. Офіційний сайт ТОВ «ОПЕРА КЕЙТЕРИНГ» [Електронний ресурс] – Режим доступу:
20. Дорошенко В. Територіальна організація підприємств ресторанного господарства України / В. Дорошенко, К. Дмитрієва // Географія: зб. наук. праць. - 2011. - №58. - С.27-30.
21. Чернова Г.В. Особливості розвитку ресторанного господарства Вінниччини / Г.В. Чернова. - URL: https://tourlib.net/statti_ukr/chernova.htm.
22. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: підручник / за заг. ред. Н.О. П'ятницької. - К.: Центр навч. літ-ри, 2011. - 584 с.
23. Główny Urząd Statystyczny - URL: <http://stat.gov.pl>.

24. Державна служба статистики України – [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
25. Kwiatkowska E. Rynek uslug gastronomicznych w Polsce / E. Kwiatkowska, G. Levytska - URL: http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2009_nr74_s91.pdf..
26. Шамара І.М. Тенденції розвитку ресторанного господарства як складової туристичної галузі України / І.М. Шамара - URL: https://tourlib.net/statti_ukr/shamara.htm.
27. Restauracje i pozostałe placówki gastronomiczne - URL: <https://www.rynkometr.pl/pkd/56.1>.
28. Краснокутська Н.С. Стан та перспективи розвитку ресторанного господарства України / Н.С. Краснокутська, О.П. Ткаченко, О.Д. Тімченко - URL: https://tourlib.net/statti_ukr/krasnokutska.htm.
29. Арапова О. Державне стимулювання експорту українських підприємств / О. Арапова, В. Песчанська, А. Смородінова // Науковий вісник Одеського національного економічного університету]. – 2014. – № 9. – С. 4-13.
30. Бірюк О.С. Теоретичні підходи до визначення експортоорієнтованості підприємства / О.С. Бірюк // Міжнародна економічна політика : у 2 ч. Ч. 1. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 455–460.
31. Яценко О. М. Глобалізаційні детермінанти розвитку сировинних ринків / О. М. Яценко // Міжнародна економічна політика. – 2014. – № 2(19). – С. 66-100.
32. Яцкевич І.В. Особливості формування та розвитку аутсорсингової форми в телекомунікаційній сфері / І.В. Яцкевич, А.Д. Петрашевська, С.С. Новицька // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. Збір. наук. прац. – Одеса: ОНМУ, 2010. – Вип. 33 – С.170-182.
33. Яцкевич І.В. Щодо сутності соціально-економічної ефективності суб'єктів підприємницької діяльності / І.В. Яцкевич // Регіональна

бізнесекономіка та управління. – Вінниця: ТОВ «Вінпрінт», 2013. – № 1 (137). – С. 191-194.

34. Berry, C.H., Corporate growth and diversification. *Journal of Law and Economics* 14, 1971. – P. 371-383.

35. Borden, N.H. The Concept of the Marketing Mix / N.H. Borden // in Schwartz, G. – *Science in Marketing*, John Wiley & Sons. – New York, P. 386-397.

36. Candler A.D. *Strategy and Structure: A Chapter in the History of industrial Enterprises.* / A.D. Candler – Cambridge: Mass, 1962. – 365 p.

37. Culliton, J.W. *The Management of Marketing Costs* / J.W. Culliton. // Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1984. – P. 21-29

38. Hill C.W.L. A longitudinal study of the causes and consequences of changes in diversification in the US pharmaceutical industry, 1977-1986 / C.W.L. Hill, G.S. Hansen // *Strategic Management Journal.* – Vol.12. – 1991. – 280 p.

39. Jipp A. Wealth of nations and telephone density / A. Jipp // *Telecommunications Journal.* – 1963. – July. – P. 199-201. 197. Markowitz H. —*Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments*ll. – New York, John Wiley, 1959. – 254 p. 218

40. Otlacan O. *E-Marketing Strategy: 7 Dimensions to Consider (The EMarketing Mix)*, 2005 / O. Otlacan [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ezinearticles.com/>.

41. Copenhagen Fur запускает новую стратегию [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://shopfurs.ru/news/304/>

42. Johnson G. *Exploring corporate strategy* / G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington. Eighth edition. – England: Edinburgh Gate, Pearson Education Limited. – 622 p.

43. Lee A. H. Developing new products in a network with efficiency and innovation / A. H. Lee, H. I. Chen, Y. H. Tong // *International Journal of*

Production Research. – Abingdon : Taylor & Francis, 2008. – Vol. 46. – Issue 17. – P. 4687–4707.

44. Mintzberg H. Of Strategies, Deliberate and Emergent / H. Mintzberg, J. A. Waters // Strategic Management Journal. – 1986. – Vol. 3. – P. 257–272.

45. Tayler W. The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool : The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus / W. Tayler // European Accounting Review. – Brussels : EAA, 2010. – Vol. 85. – Issue 3. – P. 1095–1117.

46. Bible L. The Balanced Scorecard : Here and Back / L. Bible, S. Kerr, M. Zanini // Management Accounting Quarterly. – Montvale : IMA, 2013. – Vol. 7. – Issue 4. – P. 18–23.

47. Bourgeois L. J. Strategic Management. Concepts for managers / L. J. Bourgeois, Irene M. Duhaime, J. L. Stimpert. – Fort Worth : The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 2009. – 346 p.

48. Chandler A.D. Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / A.D. Chandler. – Cambridge : MIT Press, 1962. – 463 p.

49. Cheng M. The Differential Improvement Effects of the Strategy Map and Scorecard Perspectives on Managers' Strategic Judgments / M. Cheng, M. Humphreys, A. Kerry // European Accounting Review. – Brussels : EAA, 2012. – Vol. 87. – Issue 3. – P. 899–924.

50. Collis D. J. Corporate Strategy : Resources and the Scope of the Firm / D. J. Collis, C. A Montgomery. – Homewood : Irwin, 1997. – 427 p.

51. Fernandes M. The Moderating Effects of the Incentive System and Performance Measure on Managers' and Their Superiors' Expectations about the Manager's Effort / M. Fernandes // Work. – Boston : IOS Press, 2012. – Vol. 41. – P. 5769–5771.

ДОДАТОК

Додаток А