

Український державний університет залізничного транспорту

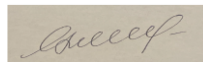
Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ
ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОГО БІЗНЕСУ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.216.01.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, групи 219-П-Д22
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)



Яна СТАРЧЕНКО

(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук

Ірина ВОЛОВЕЛЬСЬКА

Рецензент: професор, доцент екон. наук

Олена ДИКАНЬ

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма: «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Старченко Яні Василівні

1 Тема «Пропозиції щодо покращення ефективності роботи підприємства харчового бізнесу»

керівник Воловельська Ірина Валеріївна, канд. екон. наук, доцент

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «23» жовтня 2023 року № /23

2 Строк подання студентом закінченої роботи «02» січня 2024 року

3 Вихідні дані: Баланс (форма № 1) ТОВ кафе «Мрія»

Звіт про фінансові результати (форма № 2) ТОВ «Мрія»

Звіт про наявність та рух основних засобів ТОВ «Мрія»

Звіт про рух грошових коштів ТОВ «Мрія»

Науково-методична література

Статистична інформація

Періодичні видання

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

1 Переваги використання стратегії диверсифікації у ринкової конкуренції харчового бізнесу

2 Комплексний аналіз господарської діяльності підприємства

3 Шляхи підвищення доходів підприємства за рахунок диверсифікації продукції

5 Перелік графічного матеріалу

- 1 Мета, об'єкт та предмет кваліфікаційної роботи
- 2 Види диверсифікації
- 3 Модель стратегічного управління підприємством харчового бізнесу
- 4 Аналіз стану основних фондів
- 5 Аналіз операційних витрат та собівартості продукції
- 6 Аналіз показників праці та заробітної плати
- 7 Аналіз фінансових результатів підприємства
- 8 Динаміка розвитку підприємств харчового господарства різних типів
- 9 Динаміка основних показників розвитку закладів харчового господарства Харківської області
- 10 світова та вітчизняна кухні - структуру переваг
- 11 Аналіз замовлень кафе «Мрія» упродовж години
- 12 Аналіз доходів та витрат

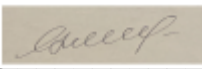
6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Переваги використання стратегії диверсифікації у ринкової конкуренції харчового бізнесу	23.10.2023	викон.
2 Комплексний аналіз господарської діяльності підприємства	02.11.2023	викон.
3 Шляхи підвищення доходів підприємства за рахунок диверсифікації продукції	14.11.2023	викон.
Висновки	11.12.2023	викон.
Графічна частина	25.12.2023	викон.

Студент  Яна СТАРЧЕНКО

Керівник  Ірина ВОЛОВЕЛЬСЬКА

Зміст

Вступ	6
1 Переваги використання стратегії диверсифікації у ринкової конкуренції харчового бізнесу	10
1.1 Поняття та особливості стратегії диверсифікації	10
1.2 Переваги використання стратегії диверсифікації у харчовому сегменті	24
Висновки до розділу 1	37
2 Комплексний аналіз господарської діяльності підприємства	39
2.1 Значення економічного та фінансового аналізу в роботі підприємства	39
2.2 Характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Мрія»	48
2.3 Аналіз використання основних фондів підприємства	54
2.4 Аналіз операційних витрат та собівартості продукції	61
2.5 Аналіз продуктивності праці	66
2.6 Аналіз фінансових результатів підприємства	70
Висновки до розділу 2	72
3 Шляхи підвищення доходів підприємства за рахунок диверсифікації продукції	74
3.1 Тенденції та перспективи розвитку харчового бізнесу в Україні та Харківській області	74
3.2 Пропозиції щодо покращання ефективності роботи кафе «Мрія» у Харківській області	86

					МРЕ.216.01.06 ПЗ			
Зм.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Пропозиції щодо покращання ефективності роботи підприємства харчового бізнесу	Літ.	Аркуш	Аркушів
Розробив	Старченко						4	103
Перевірів	Воловельська							
Реценз.								
Н. Контр.	Назаренко			13.01.24				
Затверд.	Дикань					УкрДУЗТ		4

Висновки до розділу 3	94
Висновки	94
Список використаних джерел	97

					МРЕ.216.01.06 ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		

Вступ

Актуальність дослідження. Диверсифікація, як одна з найбільш актуальних корпоративних стратегій у сучасному харчовому бізнесі, передбачає спрямування ресурсів підприємства за межі його основної сфери діяльності та галузі, в якій воно функціонує, для освоєння й реалізації нових можливостей розвитку.

Якщо галузь перебуває в стадії спаду, темпи зростання та обсяги прибутку підтримувати на колишньому рівні стає все складніше. Великим ризиком для підприємства у випадку концентрації на єдиному виді діяльності є зосередження всіх його зусиль на одному напрямку. Зміни в потребах споживачів, технологічні нововведення або поява нових товарів-субститутів можуть істотно підірвати позиції підприємства або просто знищити його.

З цієї причини багато вузькоспеціалізованих підприємств усе більше звертаються до диверсифікації, коли їхній бізнес знаходиться на піку розвитку.

На сьогоднішній день система диверсифікація на підприємствах розглядається як така система, за допомогою якої нейтралізуються негативні зовнішні та внутрішні впливи, та підприємство домагається поставлених цілей при найбільш ефективному використанні наявного потенціалу в умовах невизначеності.

Таким чином, не в кого не викликає сумнівів у необхідності використання методів диверсифікації на кожному підприємстві.

Така система повинна зменшити або нейтралізувати негативний вплив середовища на основі комплексу заходів економічного, правового та організаційного характеру.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Мета і задачі дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вибору оптимального напрямку диверсифікації продукції з метою підвищення доходів підприємства за допомогою теорії ризиків.

Мета дослідження обумовила необхідність постановки і вирішення таких **завдань:**

- дослідження стану зовнішнього та внутрішнього ринків харчового бізнесу та проблем і перспектив розвитку аналізує мого підприємства;
- аналіз виробничо-фінансової діяльності товариства з обмеженою відповідальністю фабрики «Траст» у власності якого знаходиться кафе «Мрія», визначення основних проблем та резервів підвищення доходів підприємства;
- аналіз сильних, слабих сторін підприємства та його можливостей та загроз;
- формування рекомендацій щодо системи прийняття рішень на основі теорії ігор ;
- обґрунтування економічної доцільності реалізації запропонованих заходів в умовах діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення стабільної роботи підприємства харчового бізнесу, зокрема кафе «Мрія» в умовах невизначеності

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та методичних основ підвищення прибутку підприємства за рахунок диверсифікації продукції на підставі теорії ігор.

Інформаційною основою роботи є дослідження вітчизняних та закордонних вчених в сфері сучасних теорій щодо теорії ігор та керування ризиками підприємства, фундаментальні та прикладні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, закони України та інші нормативні акти.

Дослідження ґрунтується на статистичних даних про стан харчового бізнесу в Україні та за кордоном, матеріалах про результати господарської діяльності підприємств харчового бізнесу, довідкових та інструктивних матеріалах та відомості з мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1 – 73], наведених у списку

використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання означених завдань було використано ряд загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: методи теоретичного узагальнення; методи економічного аналізу; абстрактно-логічний метод; методи аналізу та синтезу; системний підхід; методи теорії ігор; методи статистичного аналізу та графічний метод; експертний і розрахунково-аналітичний методи.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у розробленні та використанні системи диверсифікації продукції на основі теорії ризиків, що дозволяє обґрунтувати вибір основних пріоритетних напрямків діяльності підприємства на найближчу перспективу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у їх використанні при розробленні стратегічних заходів, націлених на досягнення та забезпечення якості продукції та підвищенні доходів підприємства.

Запропоновані рекомендації щодо розроблення та використання теорії ігор дозволяє обґрунтувати вибір основних пріоритетних напрямків діяльності товариства з обмеженою відповідальністю фабрики «Траст» у власності якого знаходиться кафе «Мрія» на найближчу перспективу.

Публікації. За темою роботи опубліковано 1 стаття на тему : «Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект», у збірнику наукових праць «Вісник економіки транспорту і промисловості» №. 81-82, обсягом 10 сторінок у співавторстві.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 83-й студентській науково-технічній

конференції СНТК Українського державного університету залізничного транспорту (12-14 грудня 2023р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі наведено матеріал щодо теоретичних питань відносно диверсифікації продукції для підвищення доходів підприємств харчового бізнесу.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячено аналіз господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю фабрику «Траст» у власності якого знаходиться кафе «Мрія», який передбачає оцінку обсягових та якісних показників його роботи, показників ефективності використання трудових ресурсів та основних фондів, операційних витрат, фінансових результатів та собівартості.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз ресторанного бізнесу в Україні та розглянути питання відносно підвищення доходів на основі методів диверсифікації продукції за допомогою теорії ризиків на підприємстві харчового бізнесу в умовах невизначеності. Також наведено економічне обґрунтування ефективності запропонованих змін.

1 Переваги використання стратегії диверсифікації у ринкової конкуренції харчового бізнесу

1.1 Поняття та особливості стратегії диверсифікації

Якщо галузь перебуває в стадії спаду, темпи зростання та обсяги прибутку підтримувати на колишньому рівні стає все складніше. Великим ризиком для підприємства у випадку концентрації на єдиному виді діяльності є зосередження всіх його зусиль на одному напрямку. Зміни в потребах споживачів, технологічні нововведення або поява нових товарів-субститутів можуть істотно підірвати позиції підприємства або просто знищити його.

З цієї причини багато вузькоспеціалізованих підприємств усе більше звертаються до диверсифікації, коли їхній бізнес знаходиться на піку розвитку.

До основних завдань стратегій диверсифікації можна віднести наступні [15]:

- завоювання нових ринків збуту продукції;
- розширення асортименту продукції;
- покращення фінансового та економічного стану підприємства;
- відповідність виробництва потребам ринку, що постійно змінюються;
- страхування підприємства від ризику вступу продукції до стадії спаду життєвого циклу;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- оновлення науково-технічної бази підприємства;
- більш повне завантаження виробничих потужностей.

Диверсифікація діяльності - перехід від одностороннього, часто базується лише на одному продукті виробничої структури, до багатoproфільного виробництва з широкою номенклатурою продукції, що випускається.

Ідея диверсифікації має багаторічну історію. Вона була дуже поширеною в зв'язку з концепцією корпоративного розвитку в кінці 60-х та на початку 70-х років.

Щоб уникнути ризику вкладень капіталу в ті чи інші галузі, найбільші концерни прагнули розширити номенклатуру товарів, що виробляються, знайти нові форми вкладення коштів, проникнути у галузі, що не мають прямого зв'язку з основною сферою їх діяльності.

Історично диверсифікація отримала найбільш відчутний розвиток в середині 50-х років, коли вперше дало про себе знати відносно вичерпання внутрішніх джерел зростання ефективності виробництва та падіння норми прибутку на капітал, вкладений в традиційне виробництво.

Зараз диверсифікація стала найбільш поширеною формою концентрації капіталу. Диверсифікація, перш ніж набула сучасних рис, у рамках глобальної стратегії фірм пройшла складний шлях розвитку, змінюючись під впливом як зовнішніх обставин, так і внутрішньофірмових критеріїв. Історію такої еволюції умовно можна розділити на чотири етапи, і на кожному з них відбувалося становлення таких основних елементів, як: товарний набір; галузевий набір; набір галузей та сфер діяльності; набір країн [28].

Кожен наступний етап був кроком у досягненні цілей виробництва та відрізнявся зміною пріоритетів у розвитку підприємницької діяльності.

Інтенсивний розвиток диверсифікації діяльності зумовлювався підвищенням динамічності ринкової економіки, швидкими змінами попиту, виникненням великої кількості нових галузей та ринків продукції.

Диверсифікація виробництва в цих умовах дозволяла компенсувати падіння збуту на одному ринку за рахунок збільшення його на інших ринках. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства в цілому виявляються більш стійкі та конкурентоздатні в порівнянні з вузькоспеціалізованими, так як вони проникають в нові для себе сфери діяльності, розширюють асортимент товарів, що випускаються.

Диверсифікуючи своє виробництво, підприємства (фірми) сприяють також переливу капіталу в найбільш прибуткові галузі. Під впливом диверсифікації виробництва спеціалізовані підприємства (фірми) перетворюються в багатогалузеві комплекси. У США, наприклад, в результаті диверсифікації

виробництва та поглинання великої кількості компаній утворилися фірми-конгломерати, в яких підприємства виконують різні функції та не мають виробничих зв'язків.

Наприклад, у США вже в період 1950-1970 рр. серед 500 найбільших корпорацій число компаній, що випускають однопрофільну продукцію, скоротилася з 30 % до 8%. Процес диверсифікації прискорюється поглинаннями окремих, раніше незалежних компаній; число таких поглинань у США в 1968 році в 8 разів перевищило середнє число їх за 1950-1954 рр. Більшість з них носило конгломератний характер. Потім у долі концепції диверсифікації настав поворот, на зміну їй прийшли погляди про необхідність концентрації зусиль на основних сферах бізнесу. Причиною тому послужили процеси глобалізації виробництва та інші негативні явища, обумовлені ефектом економії на масштабах виробництва.

Останнім часом диверсифікації (зараз вона набула більш «розумний» характер) знову стали надавати першорядне значення, але тепер в основі цього лежать зовсім інші причини. Багато компаній зараз володіють великими обсягами капіталів, які отримуються в основних сферах бізнесу, а оскільки можливості подальшої експансії в них досить обмежені, диверсифікація є найбільш оптимальним шляхом для інвестицій капіталів та зменшення ступеня ризику.

Характер диверсифікації визначається соціально-економічними особливостями даної країни. Разом з тим на її розвиток впливають деякі загальні фактори, що відносяться до всіх країн [8]:

- науково-технічна революція;
- боротьба за високі прибутки;
- необхідність пошуку сфери для вкладання своїх накопичень;
- мілітаризація економіки;
- конкурентна боротьба;
- страх відстати від технічного прогресу.

В результаті диверсифікації фірми, і в особливості монополії, набувають багатогалузевий характер, вони проникають перш за все в нові, найбільш прибуткові галузі, що розвиваються високими темпами.

Компаніям вигідно йти по шляху розвитку комбінованого виробництва - виробляти різні товари з однієї вихідної сировини, що знижує витрати цих компаній, зокрема і на дослідження, які часто призводять до винаходів, далеких від спеціалізації фірм.

Перелив капіталів із менш прибуткових галузей у більш рентабельні відбувається через диверсифікацію, минаючи традиційний ринок капіталу. Функція засновництва поступово переходить до фірм, які, диверсифікуючи своє виробництво, намагаються застрахувати себе від можливих невдач та банкрутств, хоча починання фірм часто закінчуються невдачею.

Навіть при швидкому погляді на історію диверсифікації стає ясно, що причиною її широкої популярності у 60-х роках стала дуже поширена в той час «омана», що випливає з технократичної концепції менеджменту, якій були прихильні підприємства практично всіх галузях промисловості. Згідно догмату цієї концепції для досягнення успіху в менеджменті немає необхідності в глибокому вивченні конкретних галузей господарства, бо загальні принципи менеджменту нібито в рівній мірі застосовні в будь-якій галузі.

Зараз диверсифікація знову в моді, але з інших причин. На авансцену виходить все більше коло управлінських структур, представлених людьми з діловим мисленням, які володіють при цьому здібностями та сміливістю для здійснення диверсифікації.

Необхідність диверсифікації у конкретного підприємства виникає тільки тоді, коли на шляху подальшого розвитку освоєної галузі з'являється бар'єр. Така перешкода може виникнути перед компанією, яка швидко розвивається, та функціонує в галузі, що повільно розвивається, тобто виникає антагонізм між темпами розвитку конкретного суб'єкта господарювання та галузевою сукупністю. Підприємство, яке має сильну конкурентну позицію, постійно вступає в протиріччя з галузевим сегментом ринку, який повільно розвивається.

У даній ситуації раціональним буде рішення про вилучення коштів з освоєного бізнесу для фінансування диверсифікаційних заходів.

Диверсифікація переважно здійснюється за допомогою наступних заходів:

- поглинання або злиття з підприємством, яке вже працює у новій галузі;
- створення власного нового підприємства "з нуля";
- створення спільного підприємства.

Однією з перешкод входження в нову галузь шляхом поглинання є проблема пошуку існуючого підприємства, що займає сильні позиції, у співставленні з витратами на входження. Проте поглинання є найбільш прийнятним способом та має переваги у швидкості проникнення на ринок.

Найбільшою перешкодою при входженні в нову галузь шляхом створення нового підприємства є вартість подолання вхідних бар'єрів та необхідність витрат часу для того, щоб зайняти сильні та прибуткові конкурентні позиції [56].

Створення спільних підприємств дає корисний ефект, якщо:

- ризиковано або не економічно вести бізнес поодино;
- об'єднання ресурсів декількох організацій створює структуру з більш значними конкурентними перевагами, необхідними для досягнення успіху (кожен партнер вносить у спільну справу те, чого немає в інших партнерів);
- спільне підприємство з іноземним партнером надає можливість перебороти імпорتنі квоти, тарифи, національні політичні інтереси та культурні бар'єри.

Існує два основних типи диверсифікації:

- диверсифікація у споріднені галузі;
- диверсифікація у неспоріднені галузі.

Причиною виникнення першого виду диверсифікації є стратегічна перспектива, що приводить до появи додаткових конкурентних переваг, використання яких в остаточному підсумку дає можливість збільшення прибутку. Сфери діяльності мають стратегічну перспективу, коли існує потенціал:

- для реалізації економії на масштабах діяльності або зниження витрат, пов'язаних зі спільним використанням технологій, виробничих потужностей,

збутової мережі або торговельної марки;

- для передачі досвіду;
- для додаткової диференціації.

Диверсифікація у неспоріднені галузі здійснюється в основному для отримання фінансових результатів. Переваги такої диверсифікації полягають у наступному:

- розподіл ризиків спільної діяльності між підприємствами, що входять у різні галузі;
- можливість швидкого одержання віддачі прибутку (якщо підприємство, що купується, має великий потенціал можливостей або потребує підтримки більш сильного підприємства для реалізації прибуткових проектів).

Вибір даного виду диверсифікації буде вдалим, якщо керівництво підприємства має виняткові таланти в області управління такою організацією.

Види диверсифікації [47].

1 Концентрична (вертикальна) диверсифікація. Для поліпшення різноманітності усталеного асортименту продукції, підприємство йде на різні кроки, які допускають випуск аналогічних товарів або послуг, які за своїми властивостями схожі з уже засвоєними зразками продукції. Такі дії називаються концентричною диверсифікацією. Це поняття передбачає вкладення необхідного капіталу, який іде на розробку нових технологій, інноваційні процеси та удосконалення технологічного процесу, спрямоване на підвищення якості продукції, послуг. Даний вид диверсифікації використовується компаніями для того, щоб убезпечити себе від непередбачених ризиків, пов'язаних з роботою посередників і постачальників. У цьому варіанті, значно знижуються витрати на виробництво, що відображається на підвищенні рентабельності продукції. Залучення клієнтури до своїх товарів, викликане розширенням самого асортименту продукції. Дана форма диверсифікації освоєна багатьма підприємствами вітчизняної галузі. В першу чергу, це викликано можливістю обмежитися мінімальними фінансовими вкладеннями та отриманням короткочасного підвищення попиту на продукцію, що випускається.

Тобто, підприємство виробляє товари, які як в технологічному, так і в маркетинговому аспекті пов'язані з вже існуючими товарами фірми. Наприклад, корпорація General Motors, яка відрізняється найвищим рівнем вертикальної диверсифікації - власна продукція становить близько 65% загальної вартості автомобіля.

Переваги концентричної диверсифікації:

- гарантія поставок технічних та матеріальних ресурсів;
- тісний контакт з кінцевими споживачами;
- контроль всього ланцюга виробництва – від сировини до готової продукції;
- стабільність господарських зв'язків у межах підприємства.

Недоліки концентричної диверсифікації:

- постійне вдосконалення виробництва потребує значних витрат, що стає головною причиною перевищення вартості ресурсів за середньоринкову;
- негативні зміни зовнішнього середовища прямо впливають на взаємозалежність підрозділів та погіршують становище підприємства;
- зменшення впливу конкуренції через обмеженість ринку збуту.

Сьогодні спостерігається тенденція до зниження рівня концентричної диверсифікації: підприємства виробляють самостійно меншу кількість компонентів та комплектуючих - вони купують їх на ринку.

2 Горизонтальна диверсифікація – розширення власного асортименту продукції виробами, які не пов'язані з тим, що випускається, але створюють зацікавленість існуючих клієнтів. Горизонтальна диверсифікація передбачає освоєння нових ринків та сфер бізнесу, які задовольняють потреби вже існуючих клієнтів. Цей вид диверсифікації визначає стратегію зростання компанії, яка спрямована на розвиток нових видів технології та випуск нових видів продукції. Це довгостроковий захід, який потребує значних маркетингових досліджень та досконалої економічної розробки, аналізу всього існуючого виробничого циклу.

Переваги горизонтальної диверсифікації полягають у різнобічному аналізі та задоволенні потреб споживачів, при якому досягається ефект синергізму –

сукупність видів діяльності дає більший ефект, ніж окремі види діяльності. Наприклад, компанія, що займається пасажирськими перевезеннями, входить до туристичного бізнесу та надає послуги з туристичного обслуговування. Ефект стратегії горизонтальної диверсифікації виявляється в тому, що види бізнесу, якими займається підприємство, є взаємопідсилюючими. Ризик застосування стратегії горизонтальної диверсифікації полягає в тому, що ринок збуту, який підприємство охоплює всебічно, може раптово зменшитися. Тоді буде необхідно докорінно змінювати напрям діяльності.

3 Конгломератна диверсифікація – поповнення асортименту компанії виробами, що не пов'язані ні з технологіями, які застосовуються, ні з ринками, на яких працює фірма, ні з існуючими потребами споживачів. Цей вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і може застосовуватися лише великими, прибутковими підприємствами.

Мотиви конгломератної диверсифікації:

- раціональне використання фінансових ресурсів. Грошові потоки, що надходять від підрозділів стагнуючих галузей, можуть бути використані галузями, що зростають;

- можливість придбання нового бізнесу по низькій ціні, яка існує у галузях, що знаходяться на стадії спаду, коли фірми прагнуть швидко вийти із бізнесу, мінімізуючи майбутні втрати;

- зниження ризику – у підприємства зникає залежність від ризику спаду попиту на товари через наявність інших виробництв;

- захист від поглинання.

Конгломеративна диверсифікація робить фірму стійкою та недоступною щодо поглинання.

Недоліки конгломератної диверсифікації:

- труднощі в регулюванні різних видів бізнесу та підрозділів;
- складність аналізу стратегічних проблем;
- проблематичність оцінки стратегічних планів.

4 Диверсифікація виробництва. Цей вид пов'язаний з одночасним розвитком абсолютно не пов'язаних між собою видів виробництва, розширенням асортименту продукції в умовах технологічного розвитку одного виробництва. У цьому випадку диверсифікація застосовується для підвищення ефективності виробництва та отримання короткочасної, економічної вигоди для виходу з скрутного фінансового стану.

5 Диверсифікація продукції. Як різновид диверсифікації виробництва, часто застосовується розширення асортименту продукції, що випускається одним і тим же підприємством, різних модифікацій товару, його різновидів. В цьому випадку слід розрізняти уявну і реальну диверсифікацію. Реальна диверсифікація спрямована, насамперед, на задоволення конкретних інтересів споживачів та призводить до реального освоєння випуску нової продукції, товарів, послуг, яких потребує ринок. Уявна диверсифікація передбачає зміну тільки зовнішнього вигляду товару, послуг, тоді як змінюється його упаковка та дизайн, з тією метою, щоб представити старий товар на ринку за більш високою ціною.

6 Диверсифікація інвестицій. Така диверсифікація означає капітальні, фінансові вкладення в розвиток підприємств, інший вид бізнесу, для істотного зниження ризиків втрати всього капіталу. Як захисний засіб в умовах нестабільної фінансової та економічної ситуації, цей вид диверсифікації найбільш широко розвинений сьогодні в багатьох галузях економіки. В економічних умовах, коли основна маса підприємств та компаній мають єдиного власника, вкладення фінансових коштів та капіталів в розвиток дочірніх, суміжних підприємств, відкриття нових напрямів в бізнесі, сприяє тому факту, що власник намагається забезпечити свої капіталовкладення.

7 Диверсифікація вкладень у цінні папери. При отриманні значних інвестицій у розвиток певної галузі економіки, передбачається перерозподіл фінансових потоків інвестора між цінними паперами різного номіналу та вартості. Диверсифікація вкладення в цінні папери отримала широкий розвиток при роботі фондових бірж, де біржові брокери успішно здійснюють перерозподіл фінансових потоків інвестора між різними акціями компаній. До такої диверсифікації

вдаються в тому випадку, коли побоюються серйозних втрат котирувальних ставок на цінні папери одного виду. Перерозподіл фінансів на вкладення цінних паперів між різними секторами економіки, країнами та регіонами, підприємствами сприяє зменшенню ризику втратити відразу всього. Одночасне погіршення ситуації на всіх напрямках, у різних галузях економіки математично нереально і статися практично неможливо.

Наведена класифікація видів диверсифікації дозволяє лише ззовні зрозуміти значення цього явища в економіці. В умовах ринку, коли економічна ситуація в будь-який момент може змінитися, а ринкова гнучкість вітчизняних підприємств залишає бажати кращого, саме диверсифікація та її різновиди, допомагають зберегти певну стійкість підприємств.

Більшою мірою, диверсифікація спрямована на підвищення рентабельності вже налагодженого виробництва, в деяких випадках, для інвесторів і власників підприємств, диверсифікація є єдиним надійним виходом для забезпечення безпеки своїх капіталовкладень. Інвестори та фінансисти використовують диверсифікацію для отримання прибутку, заробляючи на різниці курсів різних цінних паперів, тим самим захищаючи кошти інвестора від непередбачених негативних коливань фінансового ринку [62].

Для більш детального поняття застосування диверсифікації, можна розглянути показники, представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні напрямки можливостей росту підприємств

Інтенсивне зростання	Інтеграційне зростання	Диверсифікаційне зростання
Глибоке впровадження на ринок	Регресивні інтеграційні процеси	Концентрична диверсифікація
Розширення можливого ринку збуту	Прогресивні інтеграційні процеси	Горизонтальна диверсифікація
Удосконалення товару чи послуги	Горизонтальна диверсифікація	Конгломератна диверсифікація

Таким чином, диверсифікація - це економічний інструмент, яким змушені користуватися практично повсюди, як підприємства, так і фінансові компанії.

Диверсифікація - це вхід компанії в нову сферу виробничих відносин, куди вона вносить більш ефективний менеджмент або новий спосіб управління діяльністю фірми.

Мета диверсифікації - досягти в майбутньому підвищення показників ефективності при максимальному використанні ресурсів. Загальне визначення, дане відомим вченим І. Ансоффом, який приділяв велику увагу цій проблемі, виглядає наступним чином: «Диверсифікація - це термін, застосовуваний до процесу перерозподілу ресурсів, які існують на даному підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх».

Особливості процесу диверсифікації: по-перше, цей процес стосується переходу на нові технології, ринки та галузі, до яких раніше підприємство не мало ніякого відношення, крім того, сама продукція (послуги) підприємства повинна бути також абсолютно нова, потребує нових фінансових інвестицій; по-друге, диверсифікація пов'язана з різноманітністю застосування продуктів, що випускаються компанією, і робить ефективність її функціонування незалежною від життєвого циклу окремого продукту, вирішуючи при цьому не стільки завдання виживання компанії, скільки забезпечення її сталого розвитку. Причому якщо продукти компанії мають вузьке застосування, то вона не є спеціалізованою, якщо вони знаходять різноманітне застосування, то це диверсифікована компанія.

Диверсифікація охоплює широкий спектр можливостей, варіюючи від досить обмеженого вторгнення в нову галузь виробництва тільки усередині даної країни («вузька» диверсифікація) до широкого вторгнення у виробничі сфери інших країн («широка» диверсифікація).

Існує й інша класифікація диверсифікації:

- непряма, при якій загальні чинники обмежені фінансами та управлінням комерційними підприємствами. Ситуація характерна для інвестиційних компаній та промислових холдингових груп;

- пряма, коли існують додаткові загальні фактори, такі як технологічне ноу-хау, маркетингові або експертні послуги.

Відповідно, ми маємо справу з «вертикальною інтеграцією», коли компанія використовує частину ресурсів для того, щоб утворити або придбати організації, які будуть постачати їй необхідні матеріали та сировину і (або) будуть забезпечувати ринки збуту для її продукції. На основі такого поділу можна виділити три процеси (мотиви) диверсифікації [66]:

- заміна - цей процес використовується для наявної комбінації продукт - ринок, яка втратила свою життєздатність в силу «морального зносу» чи жорсткої конкуренції;

- додаток - цей процес доцільно застосовувати для існуючої комбінації продукт-ринок, яка досягла стадії зрілості та насичення, коли зростання потенціалу не виправдовує застосування допустимих засобів та ресурсів;

- страхування - цей процес може використовуватися для подолання умов спаду або можливого перенасичення ринку. Він здійснюється переважно шляхом розподілу інвестицій та величини ризику на всі сфери виробництва.

Всі ці процеси, що розглядаються в якості спонукальних мотивів, можуть існувати окремо, але можуть і поєднуватися один з одним. Це залежить від конкретних обставин в кожній компанії, тому і вибір форми диверсифікації вимагає досконалого обґрунтування і ретельного планування в відповідності з обставинами.

Загалом, існують три типи можливостей диверсифікації.

По-перше, кожний продукт, вироблений компанією, повинен складатися з функціональних компонентів, частин та основних матеріалів, які згодом будуть складати єдине ціле. Зазвичай в інтересах виробника купувати більшу частку цих матеріалів у зовнішніх постачальників. Одним з добре відомих шляхів диверсифікації є вертикальна диверсифікація, яка характеризується

розширенням і розгалуженням компонентів, частин і матеріалів. Можливо, найяскравішим прикладом вертикальної диверсифікації є імперія Форда в часи самого Генрі Форда. На перший погляд, вертикальна диверсифікація може здатися несумісною з нашим визначенням диверсифікації. Однак відповідні місії, які повинні виконувати компоненти, частини та матеріали, істотно відрізняються від місії цілого кінцевого продукту. Більше того, технологія розробки виробництва цих частин і матеріалів, ймовірно, також істотно відрізняється від технології виробництва кінцевого продукту. Таким чином, вертикальна диверсифікація передбачає визначення нових місій, та запровадження у виробництво нової продукції.

По-друге, інший можливий варіант - горизонтальна диверсифікація. Її можна охарактеризувати як введення нових продуктів тоді, коли вони ніяким чином не відповідають існуючій номенклатурі продукції та набувають місії, яка відповідає ноу-хау компанії та її досвіду в технології, фінансах і маркетингу [39].

По-третє, можлива і бічна диверсифікація, коли вона виходить за межі галузі, в якій функціонує компанія. Якщо вертикальна і горизонтальна диверсифікації є стримуючими (в тому сенсі, що вони обмежують сферу інтересів), то бічна диверсифікація навпаки, сприяє розширенню. Цим самим компанія заявляє про свій намір змінити існуючу ринкову структуру.

Наприклад, з урахуванням тенденцій, характерних для розвитку промисловості, авіакомпанія може зробити певні кроки за такими напрямками.

1 Вертикальний напрямок сприяє технологічному прогресу існуючого на даний момент типу виробництва.

2 Горизонтальна диверсифікація збільшує охоплення сегментів «військових» ринків.

3 Горизонтальний напрямок, крім того, збільшує відсоток комерційних продажів у спільній програмі з реалізації.

4 Бічний рух стабілізує реалізацію продукції в умовах економічного спаду.

5 Бічний рух сприяє розширенню технологічної бази компанії.

Деякі з цих цілей диверсифікації відносяться до характеристики продукції, а деякі - до місій. Кожна з цілей призначена для поліпшення аспектів балансу між загальною стратегією «продукт-ринок» і навколишнім середовищем. Специфічні цілі, поставлені для певних ситуацій, можуть бути згруповані в три основні категорії:

- цілі росту (п. 1, 2, 3), які повинні сприяти регулюванню балансу в умовах сприятливих тенденцій;
- цілі стабілізації (п. 3, 4), призначені для захисту від несприятливих тенденцій непередбачуваних явищ;
- цілі гнучкості (п. 5), що передбачаються для посилення позиції компанії в разі непередбачуваних подій.

Диверсифікаційний напрямок, необхідний для однієї з цілей, може зовсім не підходити для іншого. Так, наприклад:

- якщо компанія підлягає диверсифікації з причини того, що спостерігається тенденція скорочення попиту, то вибір вертикальної диверсифікації є помилковим, так як це в кращому випадку тимчасовий проект по запобіганню можливого спаду діяльності компанії;

- якщо в галузі, в якій задіяна компанія, з'являються ознаки благополучного зростання, то вертикальна і горизонтальна диверсифікації бажані з метою зміцнення позицій компанії в тій сфері діяльності, де сконцентровані знання та досвід;

- якщо основний інтерес - стабілізація з урахуванням прогнозів випадковостей, то шанси такі: горизонтальна та вертикальна диверсифікації не можуть забезпечити постійний стимулюючий вплив, виникає необхідність у бічній диверсифікації;

- якщо інтерес керівників стримує вузькість технологічної бази в умовах непередбачуваності, тоді однозначно слід вибирати бічну диверсифікацію в нові сфери технології.

Узагальнюючи вищесказане, можна виділити такі три основні типи процесу диверсифікації.

1 Вертикальна диверсифікація – характеризується поглинанням постачальників та споживачів (включаючи систему торгівлі). Перевагою даної форми диверсифікації є контроль над всім ланцюжком виробництва - від сировини до готового продукту. Найчастіше вертикальна диверсифікація пов'язана з переробкою якого-небудь основного ресурсу (наприклад, нафти).

2 Горизонтальна диверсифікація, що характеризується здійсненням свого розвитку за рахунок поглинання системи продукт-ринок усередині своєї галузі або суміжних галузей. Наприклад, в умовах конверсії виробництва підприємства військово-промислового комплексу досить легко і стійко можуть вийти на відповідний ринок цивільної продукції.

3 Побічна або конгломеративна диверсифікація, що характеризується проникненням підприємства в інші галузі без відносно його технологічної і збутової зв'язності. Вона передбачає придбання принципово нових для даного підприємства виробництв, що забезпечують швидке зростання і отримання великого прибутку. Побічна диверсифікація може призвести як до підвищення стабільності функціонування підприємства, так і до можливості великих фінансових втрат у випадку невдачі. Для успішної діяльності тут потрібні акумуляція фінансових ресурсів, наявність незалежних схем управління, а загальна стратегія може стосуватися лише фінансової політики.

1.2 Переваги використання стратегії диверсифікації у харчовому сегменті

Харчовий бізнес є найбільш значущим серед складових індустрії виробництва та послуг, який, у свою чергу, орієнтований на споживача,

задоволення потреб якого є кінцевим результатом ділової активності підприємства.

До закладів харчування належать:

- ресторани;
- кафе;
- бари (гриль-бари, пивні бари, фітобари, коктейль-бари та ін.),
- клуби;
- фабрики-кухні;
- фабрики-заготівельні;
- буфети;
- шашличні;
- кавярні;
- піцерції;
- продовольчі магазини та кіоски;
- кулінарії і т.д.

Поняття «ресторан» визначається як загальнодоступне підприємство харчування з різноманітним широким асортиментом страв складного приготування, закусок, кондитерських, морозива, десертів, фруктів, винно-горілчаних напоїв, мінеральної води, соків.

Припускається, що поняття «ресторанна справа» та «ресторанний бізнес» є тотожними. Відповідно, визначаємо, що ресторанна справа – це вид діяльності, який пов'язаний з функціонуванням ресторанів, що включає обслуговування споживачів, поєднуючи в собі харчування з організацією відпочинку.

Ресторанна справа, з одного боку, є одним із засобів високоліквідного використання капіталу, а з іншого – середовищем із високим ступенем конкуренції. У всьому цивілізованому світі це є одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому підприємства ведуть між собою постійну боротьбу за утримання постійних і пошук нових споживачів їхніх послуг.

Розрізняють такі типи ресторанів:

- ресторани швидкого обслуговування або фаст-фуд, що спеціалізуються на приготуванні однієї основної страви (гамбургери, піца, млинці і т.д.);
- ресторани сімейного типу, які організовуються за принципом старомодних кав'ярень;
- ресторани національної кухні (у США називаються етнічні) користуються великою популярністю у туристів, оскільки представлені стравами місцевої кухні;
- тематичні ресторани, які розробляють певну тему інтер'єру та дизайну, наприклад музику чи футбол. Їх головна ціль – створення відповідної атмосфери.

Так, ресторани швидкого обслуговування пропонують меню, що обмежується гамбургерами, смаженою картоплею, хот-догами, курчатами, різними рибними стравами тощо. Стандартизація меню дозволяє значно прискорити обслуговування.

Ресторани швидкого обслуговування популярні у всьому світі, зокрема, в США найбільш відомими є «McDonald's» (є світовим лідером у галузі швидкого обслуговування та налічує понад 31 000 закладів у більше ніж 119 країнах світу, що обслуговують 47 мільйонів відвідувачів), «Burger King», які спеціалізуються на приготуванні гамбургерів, а також мережі ресторанів фаст-фуду з азіатською кухнею «Besi Rock Cafe», «Zyng Noodiery». У Франції «Fnac» пропонує великий асортимент овочевих салатів, десертів (фруктових і кондитерських), а також обмежений асортимент основних страв (м'ясних і рибних). У свою чергу, в Німеччині «Nordsee» пропонує рибні страви і страви із дарів моря, салати з овочів, соки, а мережа підприємств компанії «Karl Werl» спеціалізуються на реалізації супів.

Водночас розвиток ресторанів швидкого обслуговування характеризується використанням франчайзингу – організація ресторанного бізнесу, коли власник торговельної марки (франчайзер) дозволяє іншій фірмі (франчайзі) використовувати її для виконання узгоджених умов.

Перевагами франчайзингу є [12]:

- придбання репутації серед споживачів за рахунок ведення бізнесу під фірмовим брендом;
- можливість залучатися до результатів широкомасштабних рекламних акцій, маркетингових досліджень, які проводяться франчайзером;
- просування на міжнародний ринок та інші.

У розвинених країнах франчайзинг є одним з найбільш практичних способів збільшення продажів і частки ринку.

Наприклад, прогнозується, що в середньостроковій перспективі в Сполучених Штатах, які є найбільшим у світі експортером франчайзингових послуг, на ресторани швидкого обслуговування, що працюють за схемою франчайзингу, припадатиме до 70 % всього обсягу роздрібних продажів у країні. Крім того, бізнес у галузі швидкого харчування складає найбільшу частку (28 %) загального обороту американських франчайзі. Середня прибутковість інвестицій усіх франчайзі в розвинутих країнах, досягнута за значний період часу, оцінюється на рівні 25%, що є дуже високим показником. Тому очікується, що кількість франчайзі в Європі буде рости щорічно на 10-15%. Слід зазначити, що дотепер відсоток банкрутств франчайзі був досить низьким і за останні п'ять років склав 8 % загальної кількості франчайзі в Європі.

Ресторани швидкого харчування мають ще одну особливість, організовану зону харчування – фудкорт (англ. food court – ресторанний двір). Ідея фудкورتу полягає в тому, що кілька операторів швидкого харчування використовують спільний обідній зал. У межах фудкорту підприємства є конкурентами, що, в свою чергу, стимулює смачно готувати, оригінально прикрашати страви, постійно слідкувати за різноманітністю страв і перевагами відвідувачів. Ідею фудкорту підтримують такі заклади харчування, як «Сбарро» , «РОСТИК'С-KFC» та інші.

Сімейні ресторани - це сучасний варіант стилізації під старомодну кав'ярню. Більшість закладів такого типу знаходиться в приватному володінні.

Розташовуються вони зазвичай в престижних передмістях, зонах проведення вільного часу родинами, в зонах прогулянок містом або в мальовничій місцевості. Оформлення інтер'єру, як і меню, прості. В деяких з них можна замовити напої – пиво, вино чи коктейль. Багато ресторанів сімейного типу розміщено у Франції, Німеччині, США.

Ресторани національної кухні за типом власності найчастіше є незалежними, їх власники намагаються запропонувати щось «гостреньке» місцевим мешканцям та гостям, а представникам національної діаспори – нагадати їх батьківщину.

Такі ресторани функціонують чи не у кожній країні світу, спеціалізуючись на приготуванні національних страв. Говорячи про італійську кухню, не можна не згадати про макарони чи піцу, Англія пишається своїм ростбіфом, а Угорщина – гуляшем.

Тематичні ресторани досить популярні у США, проте з'являються не лише там.

Так, в Ізраїлі на перетині доріг із Тель-Авіва в Ієрусалим є кафе, присвячене життю і творчості Елвіса Преслі, яке користується великою популярністю у туристів.

У Манчестері (Великобританія) є ресторан з готичним декором і страхітливим стилем, що називається «The Hellfire Club» («Клуб пекельного вогню»). Понад 50 тематичних ресторанів і кафе знаходиться лише в Діснейленді у Франції.

Окремо треба відзначити підприємства харчування при монастирях. Це можуть бути як скромні трапезні, так і ресторани. Такі підприємства поширені у багатьох країнах, наприклад в Ізраїлі.

У США також існують так звані «обідні дома» – тип ресторану, де все організовано дуже просто, але оформлено стилізовано. Асортимент страв різноманітний.

Альтернативою звичним закладам харчування (ресторанам, барам, кафе і т.д.) виступає особливий вид ресторанного обслуговування – кейтеринг.

Кейтеринг (англ. catering – постачання продуктів, громадське харчування) – це диверсифікація ресторану. У країнах Східної Європи йому відповідає комплексне обслуговування. Крім того, до кейтерингу відносять продаж охолоджуючих напоїв і бутербродів, а також продаж сигарет, печива, соків у пакетах і газованих напоїв через автомати.

Крім цього, відповідно до американської класифікації, ресторани поділяються на дві категорії:

- повносервісні – ресторани з широким вибором страв, особливо порційних. Вони можуть бути формальними і неформальними. Їх класифікують за цінами, атмосферою, меню. Такі ресторани використовують традиції французької чи італійської кулінарії і принципи французького обслуговування;

- спеціалізовані – ресторани, що спеціалізуються на певному типі обслуговування (швидкому, сімейному) чи на виготовленні національних страв.

Один і той самий ресторан може бути повносервісним і спеціалізованим одночасно.

Що ж до України, то сьогодні ресторанна справа, перебуває лише на стадії зародження. Такий вид бізнесу залишається привабливим як довгострокова інвестиція з вірогідною прибутковістю в 15-20 % або незалежно від збитковості як іміджевий інструмент його власника. За інформацією Асоціації ресторанного бізнесу України, темпи розвитку ринку ресторанних послуг коливаються в межах 60-100 % на рік.

Сьогодні ресторани, як ніколи раніше, пропонують широку номенклатуру послуг споживачам продукції та послуг громадського харчування.

Уже існуючі ресторани нині розподілилися в трьох основних нішах, нерівних за обсягами і кількістю гравців:

- ресторани середнього рівня;
- ресторани «високої кухні»;

- ресторани швидкого обслуговування.

Найбільше ресторанів припадає на так звану нішу «ресторанів середнього рівня», оскільки, як зауважують ресторатори, «з авторськими ресторанами «високої кухні» можна стати відомим, а із серійними – багатим».

Аудиторія відвідувачів ресторанів нижчого і середнього рівня перевищує аудиторію дорогих ресторанів. Утім, ніша ресторанів з середньою ціновою пропозицією в Україні не лише не перенаселена, а й не до кінця сформована.

Водночас ресторани фаст-фуду також є популярними.

Заклади громадського харчування швидкого обслуговування в Україні в цілому можна поділити на:

- мережі ресторанів з визнаними торговими марками;
- пересувні мережі;
- окремі точки-кіоски, що продають хот-доги, піцу, печені продукти, курку на вертелі тощо;
- приватні ресторани, що пропонують їжу за порівняно невисокими цінами;
- заклади швидкого харчування;
- кав'ярні.

Важливо зазначити, що на організований бізнес у галузі швидкого харчування (мережі) припадає незначна частка ринку (хоча на ринку уже діють близько 20 мереж, що мають у цілому приблизно 200 ресторанів), тоді як приватні кіоски, багато з яких ще навіть не мають державної реєстрації, домінують на ринку [44].

Україна почала знайомитися із сучасним бізнесом у галузі швидкого харчування ще у 1997 році, коли компанія «McDonald's» відкрила свій перший ресторан у столиці країни.

До цього місцева галузь закладів швидкого харчування була представлена лише їдальнями і кафетеріями радянського типу. Компанія

«McDonald's», будучи найбільшим франчайзером у світі, відкрила в 16 містах України понад 50 ресторанів і планує відкрити ще.

Сума інвестицій у відкриття одного закладу становить 1-4 млн. дол.

Власні ресторани цієї компанії складають лише 27 % від загальної кількості, інші 73 % – власність операторів, тобто франчайзі.

Поряд із «McDonald's» на українському ринку фаст-фуду функціонують такі підприємства, як;

- «Картопляна хата»,
- «Українське бістро»,
- «Сбарро» та інші.

В Україні також приділяється увага франчайзингу, проте за такою схемою активно працюють лише декілька місцевих гравців.

Найвідомішим прикладом є львівська «Торгова Марка», що за допомогою франчайзингу вивела свої бренди «Піца Челентано» і «Картопляна Хата» за межі західної України в інші регіони і нині представлена приблизно 50 ресторанами в основних регіонах країни, а також у Польщі.

В Україні також починають з'являтися і фуд-корти, які розташовані в нових торгово-розважальних центрах.

Щодо розвитку сімейних ресторанів в Україні, то на сьогодні їх дуже мало, порівняно з мережними ресторанами, їм важче розвиватися, оскільки вони не отримують ніякої сторонньої підтримки, а виживають самотійно. До найпопулярніших сімейних ресторанів в Україні належать: «Печерська Брама», «Гопак».

Тематичні ресторани також є дуже популярними як серед українців, так і туристів. В Україні вже є певний досвід у створенні таких закладів харчування, найвідоміші з яких у Львові: «Криївка», присвячений героям УПА, планується відкриття автомобільного ресторану; у Києві: «Шинок», «Вулик», «Царське село» – ресторани-музеї – присвячені українським традиціям.

У системі громадського харчування України перспективним є розвиток кейтерингу – нового напрямку ресторанного бізнесу.

Обсяг цього ринку в Україні оцінюють в 2 млн. дол. на рік, причому лише в Києві більше 30 закладів, що займаються кейтерингом.

Найбільш популярними є корпоративний кейтеринг і такий його вид, як приготування їжі в приміщенні та споживання за його межами (переважно доставка готових обідів в офіси).

Крім цього, сьогодні в Україні використовують як дрібний, так і великий кейтеринг.

Дрібний кейтеринг – це будь-яке постачання їжі за межі місця приготування, тобто кухні.

Під великим кейтерингом розуміють організацію бенкетів та фуршетів, для яких середня вартість замовлення становить 400-600 грн на людину, а кількість учасників – 50 осіб і більше .

Конкуренція на ринку великого та дрібного кейтерингу України зараз невелика і йому є куди зростати, оскільки тенденція частих замовлень їжі за межі підприємства харчування з'явилася досить недавно, хоча у всьому світі такий вид обслуговування вже дуже популярний.

Основний канал просування послуг – Інтернет, адресні поштові розсилання по офісах.

Гідними прикладами високоякісного кейтерингу в Україні виступають такі компанії, як «Гетьман-фуршет», «Шинок у Сені і Гоги», «Arizona catering service».

Диверсифікація, як одна з найбільш актуальних корпоративних стратегій у сучасному ресторанному бізнесі, передбачає спрямування ресурсів підприємства за межі його основної сфери діяльності та/або галузі, в якій воно функціонує, для освоєння і реалізації нових можливостей розвитку.

Серед корпоративних стратегій можуть виділятися стратегії зростання, стабілізації та виживання.

Стратегія зростання, зокрема, передбачає наступні стратегічні альтернативи [32]:

- диверсифікація;
- інтенсифікація;
- міжфірмове співробітництво;
- кооперація;
- зовнішньоекономічної діяльності.

Згідно з іншим типовим варіантом класифікації розрізняють:

- корпоративні стратегії активності;
- корпоративні стратегії скорочення.

До числа стратегій активності, зокрема, відносяться:

- стратегії концентрованого зростання;
- інтегрованого зростання;
- диверсифікованого зростання.

Реалізація стратегії концентрованого зростання може бути спрямована на виявлення регіональних ресурсів для розвитку ресторанного бізнесу при одночасному вирішенні питань їх ефективного використання за допомогою диверсифікації.

Модель стратегічного управління підприємством ресторанного бізнесу наведена на рисунку 1.1.

Напрямами реалізації стратегії можуть бути:

- створення ресторанних мереж, консолідуючих ресурси підприємств ресторанного бізнесу та суміжних галузей (стратегія суміжної диверсифікації);
- розширення форм роботи з відвідувачами за рахунок використання інформаційних технологій (стратегія віртуалізації каналів збуту) і залучення ресурсів фінансово-промислових груп (стратегія конгломератної диверсифікації).

Стратегія лідерства у витратах є пріоритетною стратегією в ситуації інтенсивного розвитку галузі.



Рисунок 1.1 – Модель стратегічного управління підприємством харчового бізнесу

Крім стратегії лідерства у витратах пропонується використання стратегії гнучкої диверсифікації (передбачає пошук низьковитратних ніш ресторанного ринку, специфічних цільових груп, або поетапне географічне розширення) і стратегії низьковитратної диференціації (розглядає альтернативні варіанти залучення відвідувачів без істотного збільшення витрат) [41].

Далі ми можемо побачити наступну класифікацію конкурентних і функціональних стратегій стосовно підприємств ресторанного бізнесу (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Конкурентні стратегії харчового бізнесу

Найбільш перспективною стратегією може розглядатися стратегія диверсифікації. У числі напрямків реалізації стратегії можуть бути виділені:

- акцентування уваги на підвищенні якості продукції та культури обслуговування;
- формування груп лояльних відвідувачів;
- створення і підтримка сприятливого іміджу підприємства ресторанного бізнесу;
- забезпечення відповідності рівня цін рівню сервісу;
- облік індивідуальних потреб різних груп;
- формування системи якісного обслуговування відвідувачів.

Процес формування стратегічних альтернатив поведінки підприємства ресторанного бізнесу складається з десяти етапів [18]:

- вивчення потреб соціально-економічного середовища в продукції та послугах підприємства ресторанного бізнесу;
- оцінка і прогноз ринку споживання продукції та послуг;
- оцінка виробничих можливостей підприємства;
- формування стратегічних цілей підприємства;
- розробка стратегічних альтернатив виробництва і просування продукції та послуг підприємства;
- вибір стратегічної альтернативи розвитку підприємства;
- визначення тактики реалізації стратегічної альтернативи виробництва і просування продукції та послуг підприємства;
- контроль і аналіз реалізації стратегічної альтернативи підприємства;
- визначення ефективності реалізації стратегічної альтернативи підприємства;
- розробка і введення в дію управлінських рішень щодо коригування обраної стратегії виробництва і просування продукції та послуг підприємства ресторанного бізнесу.

На формування стратегічних альтернатив поведінки підприємства істотний вплив мають зовнішні фактори:

- існуючий рівень споживання;
- існуючий рівень конкуренції;
- економічні фактори;
- техніко-технологічні фактори;
- ринкові фактори;
- соціальні фактори;
- політичні фактори ;
- міжнародні фактори.

Висновки до розділу 1

Якщо галузь перебуває в стадії спаду, темпи зростання та обсяги прибутку підтримувати на колишньому рівні стає все складніше. Великим ризиком для підприємства у випадку концентрації на єдиному виді діяльності є зосередження всіх його зусиль на одному напрямку. Зміни в потребах споживачів, технологічні нововведення або поява нових товарів-субститутів можуть істотно підірвати позиції підприємства або просто знищити його.

З цієї причини багато вузькоспеціалізованих підприємств усе більше звертаються до диверсифікації, коли їхній бізнес знаходиться на піку розвитку.

Ідея диверсифікації має багаторічну історію. Вона була дуже поширеною в зв'язку з концепцією корпоративного розвитку в кінці 60-х та на початку 70-х років.

Щоб уникнути ризику вкладень капіталу в ті чи інші галузі, найбільші концерни прагнули розширити номенклатуру товарів, що виробляються, знайти нові форми вкладення коштів, проникнути у галузі, що не мають прямого зв'язку з основною сферою їх діяльності.

Найбільш перспективною стратегією може розглядатися стратегія диверсифікації. У числі напрямків реалізації стратегії можуть бути виділені:

- акцентування уваги на підвищенні якості продукції та культури обслуговування; формування груп лояльних відвідувачів; створення і підтримка сприятливого іміджу підприємства ресторанного бізнесу; забезпечення відповідності рівня цін рівню сервісу; облік індивідуальних потреб різних груп; формування системи якісного обслуговування відвідувачів.

Процес формування стратегічних альтернатив поведінки підприємства ресторанного бізнесу складається з десяти етапів:

- вивчення потреб соціально-економічного середовища в продукції та послугах підприємства ресторанного бізнесу: оцінка і прогноз ринку споживання продукції та послуг; оцінка виробничих можливостей підприємства; формування

стратегічних цілей підприємства; розробка стратегічних альтернатив виробництва і просування продукції та послуг підприємства; вибір стратегічної альтернативи розвитку підприємства; визначення тактики реалізації стратегічної альтернативи виробництва і просування продукції та послуг підприємства; контроль і аналіз реалізації стратегічної альтернативи підприємства; визначення ефективності реалізації стратегічної альтернативи підприємства; розробка і введення в дію управлінських рішень щодо коригування обраної стратегії виробництва і просування продукції та послуг підприємства ресторанного бізнесу.

На формування стратегічних альтернатив поведінки підприємства істотний вплив оказують зовнішні фактори: існуючий рівень споживання; існуючий рівень конкуренції; економічні фактори; техніко-технологічні фактори; ринкові фактори; соціальні фактори; політичні фактори ; міжнародні фактори.

Таким чином, диверсифікація - це економічний інструмент, яким змушені користуватися практично повсюди, як підприємства, так і фінансові компанії.

Диверсифікація - це вхід компанії в нову сферу виробничих відносин, куди вона вносить більш ефективний менеджмент або новий спосіб управління діяльністю фірми.

Мета диверсифікації - досягти в майбутньому підвищення показників ефективності при максимальному використанні ресурсів.

2 Комплексний аналіз господарської діяльності підприємства

2.1 Значення економічного та фінансового аналізу в роботі підприємства

Вивчення явищ природи і громадського життя неможливо без аналізу. Сам термін «аналіз» походить від грецького слова *analysis*, що в перекладі означає «розділяю», «розчленовую». У такий спосіб аналіз у вузькому плані являє собою розчленовування, розподіл явища або предмета на складові частини для вивчення їх як частин цілого. Разом з тим варто відмітити, що численні явища не можуть бути осмислені лише за допомогою аналізу.

Найбільш близький до аналізу синтез. Аналіз виникає в діалектичній, суперечливій єдності з цим поняттям. Синтез – від грецького *synthesis* – об'єднання раніш розподілених елементів об'єкта, що вивчається як єдине ціле. Він виявляє зв'язки і залежності між окремими частинами досліджуваного предмета.

Особисте значення аналіз і синтез придбали в економіці. Аналізом у широкому розумінні займається теорія економічного аналізу; у професійному – економічний аналіз фінансово-господарчої діяльності виявляється у відповідних галузях промисловості, сільському господарстві, будівництві, торгівлі і т.д.

Перехід до ринкової економіки по-новому порушив питання управління підприємством, як суб'єктом ринкових відносин. Функціонування підприємства пов'язане зі змінами як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі його діяльності, що обумовлює необхідність розробки нових підходів щодо визначення цільової функції його діяльності, обґрунтування економічних передумов досягнення оптимальних розмірів прибутку, що забезпечують конкурентоздатність і розвиток підприємства в умовах ринку. Досягти його можна за допомогою аналізу як економічного, так і фінансового [58].

Економічний аналіз являє собою самостійну область наукових знань, що має свій предмет та об'єкти дослідження, цільову спрямованість, метод, методику,

засоби і прийоми для виявлення того істотного в предметі й об'єктах, що цікавить дану науку та користувачів результатів економічного аналізу.

Як предмет економічного аналізу варто розглядати причинно-наслідкові зв'язки економічних процесів, що дозволяє розкрити їх сутність і правильно оцінити досягнуті результати.

Як сукупний об'єкт аналізу виникає господарська діяльність організацій.

Економічний аналіз являє собою не тільки самостійну область економічних знань, але є також сферою практичної діяльності управлінського персоналу різного рівня.

Управлінська діяльність у цьому випадку базується на сукупності навичок, що сформовані на базі наукових знань, володінні методами, методиками і процедурами аналізу, знанні і дотриманні вимог, що пред'являються бізнесом до аналітичної інформації.

Аналітичне дослідження, його результати та їх використання в управлінні виробництвом, повинне відповідати визначеним вимогам.

Ці вимоги впливають на аналітичне дослідження та повинні обов'язково виконуватися при організації проведення аналізу та практичному використанні його результатів.

Основними принципами економічного аналізу є [4]:

- аналіз повинен базуватися на державному підході при оцінці економічних явищ, процесів та результатів господарювання, тобто, оцінюючи визначені прояви економічного життя, необхідно враховувати їхню відповідність державній, економічній, соціальній, екологічній, міжнародній політиці та законодавству;

- аналіз повинен мати науковий характер, тобто базуватися на положеннях діалектичної теорії, враховувати вимоги економічних законів розвитку виробництва, використовувати досягнення НТП, передового досвіду та новітніх методів економічного дослідження;

- аналіз може бути комплексний. Комплексність дослідження вимагає охоплення всіх частин та всіх сторін діяльності і усебічного вивчення причинних залежностей в економіці підприємства;

- забезпечення системного підходу, якщо кожен об'єкт, що вивчається, розглядається як складна динамічна система, що складається з ряду елементів, які визначеним чином пов'язані між собою та зовнішнім середовищем. Вивчення будь-якого об'єкта повинне здійснюватися з урахуванням усіх внутрішніх та зовнішніх зв'язків, взаємозалежності і взаємопідпорядкованості його окремих елементів;

- економічний аналіз повинен бути об'єктивним, точним та конкретним. Він повинен базуватися на достовірній, перевірених інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки його повинні бути обґрунтовані точними економічними розрахунками;

- аналіз повинен бути діючий, активно впливати на хід виробництва та його результати, вчасно виявляти недоліки в роботі й інформувати про це керівництво підприємства;

- аналіз повинен проводитися за планом, систематично, а не від випадку до випадку;

- аналіз може бути оперативний. Оперативність означає уміння швидко та чітко проводити аналіз і приймати управлінські рішення;

- демократизм аналізу – участь у проведенні аналізу широкого кола працівників підприємства. Забезпечує більш повне виявлення передового досвіду і використання наявних внутрішніх господарських резервів;

- аналіз повинен бути ефективний, тобто витрати на його проведення повинні давати багаторазовий ефект.

Усі ці принципи дуже важливі та мають велике значення при проведенні економічного аналізу. Лише дотримуючись всіх цих принципів можна провести точний, повний та достовірний аналіз об'єкта.

Щодо методу економічного аналізу, то він є головним поняттям у теорії економічного аналізу. Кожна наука вивчає свій предмет за допомогою визначеного методу, визначення сутності якого є першим кроком при її вивченні.

Існує чимало різних методів. Розрізняють: загальні й одиничні методи дослідження. Якщо перші звичайно використовують майже скрізь, то одиничні

придатні для рішення вузького кола задач і, як правило, у межах однієї дисципліни.

Формування нових наук та дисциплін служить причиною появи нових методів наукового пізнання або пристосування до потреб дослідження вже існуючих.

Під час аналізу використовують добре відомі та випробувані практикою методи. Серед основних методів економічного аналізу можна виділити такі:

- аналітичний;
- деталізований;
- порівняння і моделювання;
- балансовий;
- елімінування;
- статистичний;
- економіко-математичний.

Основним методом аналізу є аналітичний, за допомогою якого таке складне явище, як господарська діяльність підприємства умовно розділяється на окремі, більш прості складені елементи, а потім вивчаються їх кількісні та якісні сторони, зв'язки та взаємодії [15].

Крім аналітичного, застосовуються також інші методи та технічні прийоми. У своїй сукупності вони складають притаманну тільки цій дисципліні методику дослідження економічних явищ.

Більшість показників, що характеризують роботу підприємств - підсумкові. Розкладання підсумкових показників дає можливість побачити серйозні відмінності та розмаїтість первісних показників.

Тому виникає потреба йти від загальних показників до деталізованих, послідовно розчленовуючи загальні показники на складені. Такий аналітичний засіб називають деталізацією.

Розчленовування складних явищ на більш прості, або складені, здійснюється за такими основними напрямками: утворюючі фактори, якісні ознаки, підрозділи, часові.

При проведенні аналізу тією або іншою мірою деталізуються всі загальні показники, що характеризують діяльність підприємства. Проте це не означає, що в кожному випадку проводиться глибока деталізація по кожному показнику або фактору.

З метою зменшення трудомісткості аналізу застосовують принцип головної ланки, що дає можливість із усієї сукупності інформації відокремити найбільш важливу, котра і піддається досить глибокій деталізації. Наприкінці варто помітити, що деталізація є не що інше, як одна з форм прояву аналітичного методу.

Якісну оцінку предметів і явищ можна дати за допомогою порівняння. Порівняння — це метод, за допомогою якого предмет (явище), що вивчається, характеризується через співвідношення, вимір, зіставлення з іншими одноякісними предметами або явищами. Звичайно, порівняння проводять з відомими предметами, що виконують роль еталонів визначених властивостей або ознак. Такими еталонами можуть бути норми, нормативи, планові показники, ціни, середні дані і т.п [29].

Для вивчення складних явищ застосовують метод моделювання, при якому будують зменшені предмети або умовні подоби (образи), що змінюють у нашій уяві відповідної дійсності предмети або явища.

За допомогою моделей досліджують сутність предметів та явищ найбільш простим, а подекуди і дешевим способом. Моделі дають можливість зосередити увагу дослідників на найбільш істотних характеристиках предметів або явищ, сприяють швидкому нагромадженню необхідних знань у різних умовах роботи.

Використання балансового методу базується на обмеженості кінцевої величини матеріальних ресурсів і твердих взаємозв'язків між окремими елементами сукупності, що у зв'язку з цим виникають.

Особливо часто застосовують сальдовий метод як різновид балансового методу. Цим методом можна визначити величину останнього фактора, якщо уже відомий сумарний вплив всіх інших факторів, крім нього, і загальна зміна результативного показника. Сальдовий метод дуже доречно використовувати там,

де прямий розрахунок впливу будь-якого фактора технічно складний або незручний з інших розумінь (наприклад, занадто трудомісткий).

Елімінування (від лат. *eliminare* – виключати, відстороняти). Суть цього методу полягає в тому, що, відокремлюючись від взаємовпливу факторів, послідовно розглядається вплив кожного фактора на результативний показник за незмінності інших факторів. У практиці економічного аналізу застосовують кілька способів елімінування: ланцюгові підстановки; спосіб абсолютних розходжень; спосіб відносних розходжень.

Серед статистичних методів, що використовуються в аналізі особливе місце займає табличний метод.

Динамічні ряди — це порівняння не двох, а декількох предметів, показників. Розрізняють інтервальні та моментні динамічні ряди.

Симплексний метод, транспортна задача, мережні методи планування. Такі методи передбачають використання комп'ютерної технології та належних програм.

Соціологічні методи дослідження – насамперед, анкетний, опитування, співбесіди й ін.

Анкетний метод — це письмове опитування працівників, причетних до деяких проблем або виробництва з метою з'ясування окремих питань.

Знання психології людей, їхньої готовності до співробітництва, можливості одержання інформації в незміненому вигляді — дуже важливі моменти в проведенні досліджень за допомогою соціологічних методів.

Фінансовий аналіз є істотним елементом фінансового менеджменту. Зміст аналізу заключається у вивченні розміщення та використання способів виробництва, платоспроможності підприємства, забезпеченості власними оборотними коштами, стану виробничих запасів, власних та позикових джерел їхнього формування, дисципліни в розрахунках з іншими підприємствами, організаціями, державою, в оцінці використання засобів господарювання по їх призначенню.

Основною метою фінансового аналізу є одержання невеликої кількості ключових (найбільш інформативних) параметрів, що дають об'єктивну та точну картину фінансового стану підприємства, його прибутків та збитків, змін у структурі активів та пасивів, розрахунків з дебіторами та кредиторами.

Фінансовий аналіз є частиною загального, повного аналізу господарської діяльності, що складається з двох тісно пов'язаних розділів фінансового аналізу та виробничо-управлінського аналізу (рисунки 2.1).

Фінансовий аналіз, що покладається на дані тільки бухгалтерської звітності, має характер зовнішнього аналізу.

Аналіз на основі тільки звітних даних не дозволяє розкрити всіх таємниць успіху фірми або чому підприємство потрапило у важкі фінансові умови.

Основний зміст зовнішнього фінансового аналізу, що здійснюється партнерами підприємства, за даними публічної фінансової звітності [22]:

- аналіз абсолютних показників прибутку;
- аналіз відносних показників рентабельності;
- аналіз фінансового стану;
- аналіз ефективності використання запозиченого капіталу.

Існує різноманітна економічна інформація про діяльність підприємства та багато способів аналізу цієї діяльності.

Фінансовий аналіз за даними фінансової звітності називають класичним способом аналізу.

Внутрішній аналіз використовує як джерело інформації, так і інші дані системного бухгалтерського обліку, дані про технічну підготовку виробництва, нормативну і планову інформацію, та інші джерела.

Основний зміст внутрішньогосподарського фінансового аналізу може бути доповнений також іншими аспектами, що мають значення для оптимізації управління, наприклад такими, як аналіз ефективності авансування капіталу, аналіз взаємозв'язку витрат, обороту та прибутку.



Рисунок 2.1 - Типова схема змісту аналізу господарської діяльності

У системі внутрішньогосподарського управлінського аналізу є можливість поглиблення фінансового аналізу за рахунок залучення даних управлінського виробничого обліку, іншими словами, є можливість проведення комплексного економічного аналізу й оцінки ефективності господарської діяльності.

Питання фінансового та виробничого аналізу взаємозалежні при обґрунтуванні бізнес планів, при контролі за їхньою реалізацією, у системі маркетингу, тобто в системі управління виробництвом та реалізацією продукції, робіт і послуг, орієнтованої на ринок.

Особливостями управлінського аналізу є [70]:

- використання всіх джерел інформації для аналізу;
- комплексність аналізу, вивчення всіх сторін діяльності підприємства;
- інтеграція обліку, аналізу, планування й ухвалення рішення;
- максимальна таємничість результатів аналізу з метою збереження комерційної таємниці.

Оцінка фінансового стану включає розгляд кожного показника, отриманого в результаті аналізу, з погляду відповідності його рівня нормальному для даного підприємства рівню факторів, що вплинуло на розмір показника, і можливих його змін у випадку зміни того іншого фактора, необхідного розміру показника на перспективу і способи досягнення цього розміру.

Задачею оцінки фінансового стану є також відповідь на питання, яким він був би, якби змінилися ті або інші умови діяльності підприємства.

Головною задачею аналізу господарської діяльності підприємства є виявлення невикористаних внутрішніх резервів.

Аналіз господарської діяльності є засобом систематичного всебічного контролю і перевірки виконання плану. Для цієї мети і здійснюється перевірка виконання плану з кількісних та якісних показників.

Аналіз виробничо-фінансової діяльності за рік, квартал, місяць дає можливість підвести підсумки роботи підприємства за відповідний звітний період, розробити заходи щодо подальшого підвищення ефективності роботи.

Однак такий аналіз не дає можливості вжити оперативних заходів по ліквідації можливих недоліків у момент їхнього виникнення. У даному випадку вирішального значення набуває поточний аналіз експлуатаційної роботи за декаду, добу.

Такий аналіз дає можливість оперативно реагувати на поліпшення якісних і об'ємних показників.

Основним методом аналізу виробничо-фінансової діяльності підприємства є порівняння досягнутих показників із планом і нормативами, рівнем минулого року і показниками, досягнутими в передових підприємствах.

Вихідними для аналізу є дані статистичного та бухгалтерського обліку і звітності, норми, нормативи, звітні матеріали про виконання завдань. При аналізі використовують акти ревізій та матеріали перевірок роботи підприємства організаціями, які є вищі за рангом.

При аналізі виробничо-фінансової діяльності послідовно розглядають виконання плану:

- обсягу роботи та якісних показників в експлуатаційній роботі;
- показників по праці;
- використання виробничих фондів;
- показників собівартості продукції та ін.

2.2 Характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Мрія»

Товариства з обмеженою відповідальністю «Мрія» є юридичною особою та створене відповідно до Установчого договору про створення підприємства у формі товариства з обмеженою відповідальністю, шляхом об'єднання майнових та грошових внесків його учасників з метою одержання прибутку.

Метою діяльності товариства є отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницько-комерційної та інших видів діяльності, і

забезпечення на цій основі соціально-економічних потреб суспільства та зростання добробуту працівників товариства та його акціонерів.

Основними видами діяльності товариства є:

- виробництво й продаж хлібобулочної, кондитерської продукції та напівфабрикатів;
- виробництво хліба та борошняних кондитерських виробів нетривалого зберігання;
- виробництво сухих хлібобулочних виробів та борошняних кондитерських виробів тривалого зберігання;
- виробництво макаронних виробів;
- здійснення транзитних операцій по реалізації товарів;
- оптова торгівля продовольчими й непродовольчими товарами;
- організація й проведення комерційної й комісійної торгівлі;
- створення власної торгівельної мережі (магазини, кафе, салони, ларьки, лоткова торгівля, пересувні автокрамниці й т.п.) по реалізації продовольчої й непродовольчої продукції;
- організація мережі спеціалізованих фірмових магазинів, кафетеріїв, кафе, ресторанів, барів, кулінарій і т.п.;
- створення цехів, підприємств, у тому числі спільних, по виробництву товарів народного споживання й продуктів харчування з використанням коштів будь-яких інвесторів і закордонних технологій,
- організація громадського харчування, та ін.

Усі види діяльності, які згідно із чинним законодавством України потребують спеціальних дозволів чи ліцензій, здійснюються товариством після їх отримання.

Товариство має:

- самотійний баланс;
- розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків;
- круглу печатку;
- кутовий та інші штампи;

- фірмові бланки;
- знак для товарів та послуг;
- інші реквізити, необхідні для його діяльності.

Підприємство має право відкривати розрахункові рахунки й валютні рахунки в банках України й за її межами.

Майно підприємства складається з оборотних та необоротних активів, а також цінностей, вартість яких відображена в балансі товариства.

Воно є власником:

- майна, переданого йому засновником у власність;
- продукції, виробленої товариством у результаті господарської діяльності;
- одержаних доходів;
- іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом.

Ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, що є власністю товариства або передане йому в користування, несе товариство.

Товариство самостійно складає річний фінансовий план, який затверджується

Вищим органом Товариства. Порядок складання річного фінансового плану Товариства встановлює Вищий орган Товариства.

ТОВ «Мрія» має право визначати облікову політику товариства, обирати форму бухгалтерського обліку як певну систему реєстрів обліку, порядку і способу реєстрації та узагальнення інформації з дотриманням єдиних засад.

Також має право від свого імені:

- укладати угоди;
- здобувати майно або особисті майнові права й мати обов'язки;
- бути позивачем та відповідачем у суді загальної юрисдикції, господарському суді, третейському суді, арбітражі;
- робити інші дії, що не суперечать чинному законодавству України;
- самостійно здійснювати експортні, імпорتنі операції, необхідні для статутної й господарської діяльності;

- створювати філії й представництва, дочірні підприємства;
- бути засновником знову створюваних підприємств, банків, інвестицій і інших фондів в Україні й за її межами;
- брати участь у створенні й діяльності господарчих товариств і об'єднань, у тому числі разом з іноземними особами; випускати, реалізовувати, придбавати цінні папери;
- згідно чинного законодавства надавати юридичним і фізичним особам кредит, безкоштовну позику (позичку), передавати майно в оплатне й/або безкоштовне користування;
- страхувати власне майно;
- направляти, у тому числі й за кордон, у відрядження для стажування й на перепідготовку фахівців для навчання й ознайомлення з досвідом організації діяльності фірм, бірж, банків і т.п.;
- брати участь у переговорах, установлювати ділові контакти;
- залучати для виконання робіт (надання послуг) фахівців, у тому числі й іноземних, на підставі договору підряду, доручення, трудових договорів і інших договорів з оплатою праці за домовленістю сторін;
- приймати на роботу працівників на умовах трудових договорів (контрактів), самостійно встановлювати для своїх працівників додаткові відпустки й інші пільги, не заборонені чинним законодавством України та інші дії, що не суперечать чинному законодавству.

Вищим органом підприємства є загальні збори учасників, що складаються з учасників або призначених ними представників.

При вирішенні питань щодо оплати праці працівників, формування цільових фондів та відчуження майна, яке є необоротними активами товариства, товариство користується нормами чинного законодавства, установленими для державних підприємств.

Товариство здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності відповідно до чинного законодавства, а також веде статистичну

звітність та подає її у встановленому порядку і в повному обсязі органам державної статистики.

Фінансово-господарська діяльність товариства здійснюється відповідно до планів, які затверджуються Вищим органом товариства.

Перевірка фінансової діяльності товариства здійснюється державними податковими органами, іншими органами державної влади у межах визначених законом повноважень.

Ревізійною комісією товариства та/або аудитором.

Достовірність та повнота річного балансу і звітності товариства у випадках, визначених законом, повинні бути підтверджені незалежним аудитором чи аудиторською фірмою.

- управління товариством здійснюють:
- вищий орган товариства;
- наглядова (спостережна) рада;
- правління;
- ревізійна комісія.

Посадовими особами органів управління Товариства є: голова та члени Наглядової (Спостережної) ради, голова та члени Правління, а також голова Ревізійної комісії.

Вищим органом товариства є загальні збори акціонерів товариства. Вищий орган товариства здійснює управління товариством шляхом прийняття рішень (розпоряджень).

До компетенції Вищого органу товариства належать:

- визначення основних напрямків діяльності підприємства;
- затвердження планів підприємства й звітів про їхнє виконання;
- затвердження, внесення змін і доповнень до статуту і установчого договору;
- обрання (призначення) директора й ревізійної комісії, обрання голови загальних зборів учасників;
- визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органа,

створення й визначення повноважень відповідальних контрольних органів;

- затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів, розподіл прибутку й збитків підприємства;
- виключення учасника із товариства;
- ухвалення рішення про ліквідацію підприємства (призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу) і/або реорганізації підприємства та інше.

Вищий орган товариства – загальні збори учасників обирають свого голову строком на три роки.

Збори Учасників скликаються в міру необхідності або за заявою одного з учасників, але не рідше одного разу на рік.

Вони вважаються правочинними, якщо на них присутні Учасники (представники Учасників), які володіють у сукупності більш ніж 60% голосів.

Кожен учасник на загальних зборах учасників має кількість голосів, пропорційну розміру його частки в статутному фонді.

Голосування на загальних зборах учасників проводиться за принципом - на один відсоток статутного фонду доводиться один голос.

Керівництво поточною діяльністю підприємства здійснює його директор.

Він самостійно вирішує всі питання діяльності, крім тих, що відносяться до виняткової компетенції зборів учасників.

Директор підзвітний загальним зборам Учасників і організовує виконання їх рішень.

Він не вправі приймати рішення, обов'язкові для учасників.

Директор не може бути директором підприємства й одночасно головою загальних зборів учасників.

Максимальна сума угод, які вправі укладати директор від імені підприємства без згоди учасників, визначається в контракті, укладеному з директором підприємства.

При наймі директора підприємства на посаду з ним укладається контракт, у якому визначається:

- строк наймання;
- права;
- обов'язки;
- відповідальність директора перед зборами учасників;
- умови його матеріального забезпечення;
- умови звільнення з посади.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю директора здійснюється ревізійною комісією, створюваною загальними зборами учасників у кількості не менше трьох чоловік.

Директор не може бути членом комісії.

Комісія вправі одержувати від посадових осіб підприємства всі необхідні їй матеріали, бухгалтерські або інші документи й особисті пояснення.

При необхідності на підприємстві можуть призначатися заступники директора підприємства.

Заступники директора призначаються загальними зборами учасників.

2.3 Аналіз використання основних фондів підприємства

До основних виробничих фондів відносять [19]:

- будинки;
- споруди;
- машини;
- обладнання;
- інші.

Основні фонди – це сукупність засобів виробництва, що служать більше одного виробничого циклу (року), поступово переносять свою вартість на створюваний продукт шляхом її включення в собівартість продукції.

В процесі експлуатації тільки основні виробничі фонди переносять свою вартість (у вигляді амортизації) на вартість продукції.

Підприємство застосовує норми та методи нарахування амортизації основних засобів, передбачені податковим законодавством. Нарухування амортизації проводиться щомісяця.

Основні фонди поділяються на:

- по своєму призначенню : на виробничі та невиробничі;
- по приналежності : на власні та орендовані;
- по характеру використання – на діючі та бездіяльні.

Власні основні фонди – це фонди, що знаходяться на балансі даного підприємства [25].

Амортизація основних фондів - це поступове перенесення вартості засобів праці по мірі їх морального та фізичного зносу на вироблену продукцію.

Грошовим вираженням амортизації служать амортизаційні відрахування, що включаються в собівартість продукції.

Дані про наявність основних фондів наведено у таблиці 2.1.

Динаміка показників основних фондів – на рисунку 2.2.

Структура основних фондів– у таблиці 2.2 та на рисунку 2.3.

Таблиця 2.1– Аналіз основних фондів товариства за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна		
				абс. (+,-)	відн., %	
					до 2021 р.	до 2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
Будинки та споруди, тис. грн	6 640	6 371	6 761	390	106,1	101,8
Машини та обладнання, тис. грн	547	486	546	60	112,3	99,8

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Транспортні засоби, тис. грн	532	748	921	173	123,2	173,1
Інші основні фонди, тис. грн	268	249	273	24	109,7	101,9
Разом, тис. грн	7 987	7 854	8 501	647	108,2	106,4

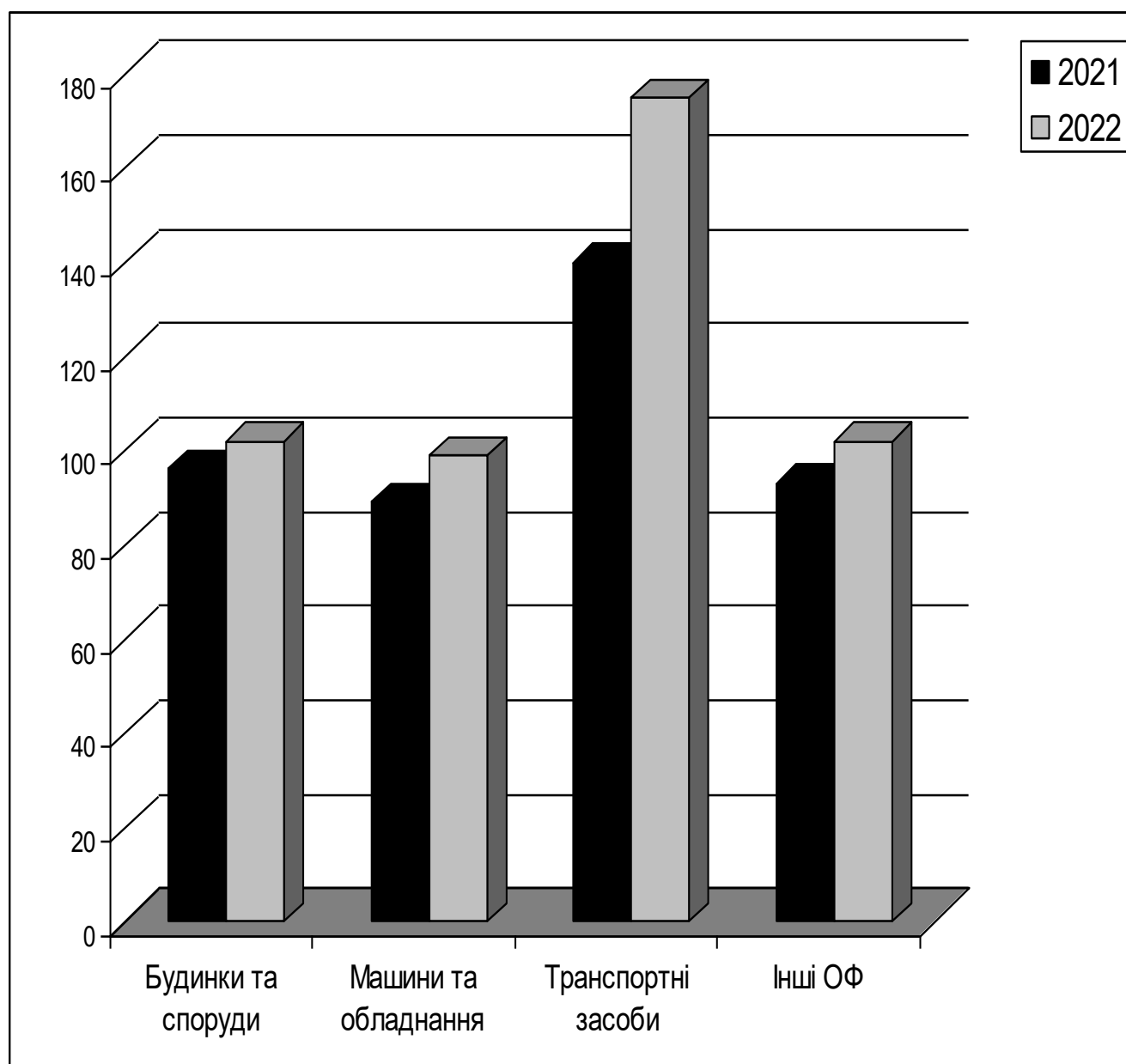


Рисунок 2.2 – Динаміка показників основних фондів , 2020 р., %

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновок, що за період з 2020 р. по 2022 р. загальна вартість основних засобів збільшилась на 6,4%.

Ми маємо такий темп росту головним чином за рахунок збільшення таких показників, як:

- вартість транспортних засобів, які виросли на 73,1 %;
- вартість машин та обладнання – зниження на 0,2 %;
- вартість будинків та споруд – підвищення на 1,8 %;
- вартість інших основних фондів – підвищення на 1,9 %.

Таблиця 2.2 – Структура ОФ товариства за 2020-2022 рр., %

Показник	2020 р.	2021р.	2022 р.
Будинки та споруди	83,1	81,2	79,6
Машини та обладнання	6,8	6,2	6,4
Транспортні засоби	6,6	9,4	10,8
Інші основні фонди	3,5	3,2	3,2
Разом	100,0	100,0	100,0

Таким чином, аналізуючи дані таблиці 2.5, можна сказати, що найбільшу питому вагу у структурі основних фондів у 2020р. займала група «Будинки і споруди» (79,6 %), потім «Транспортні засоби» (10,8 %), «Машини та обладнання» (6,4 %), «Інші основні фонди» (3,2 %).

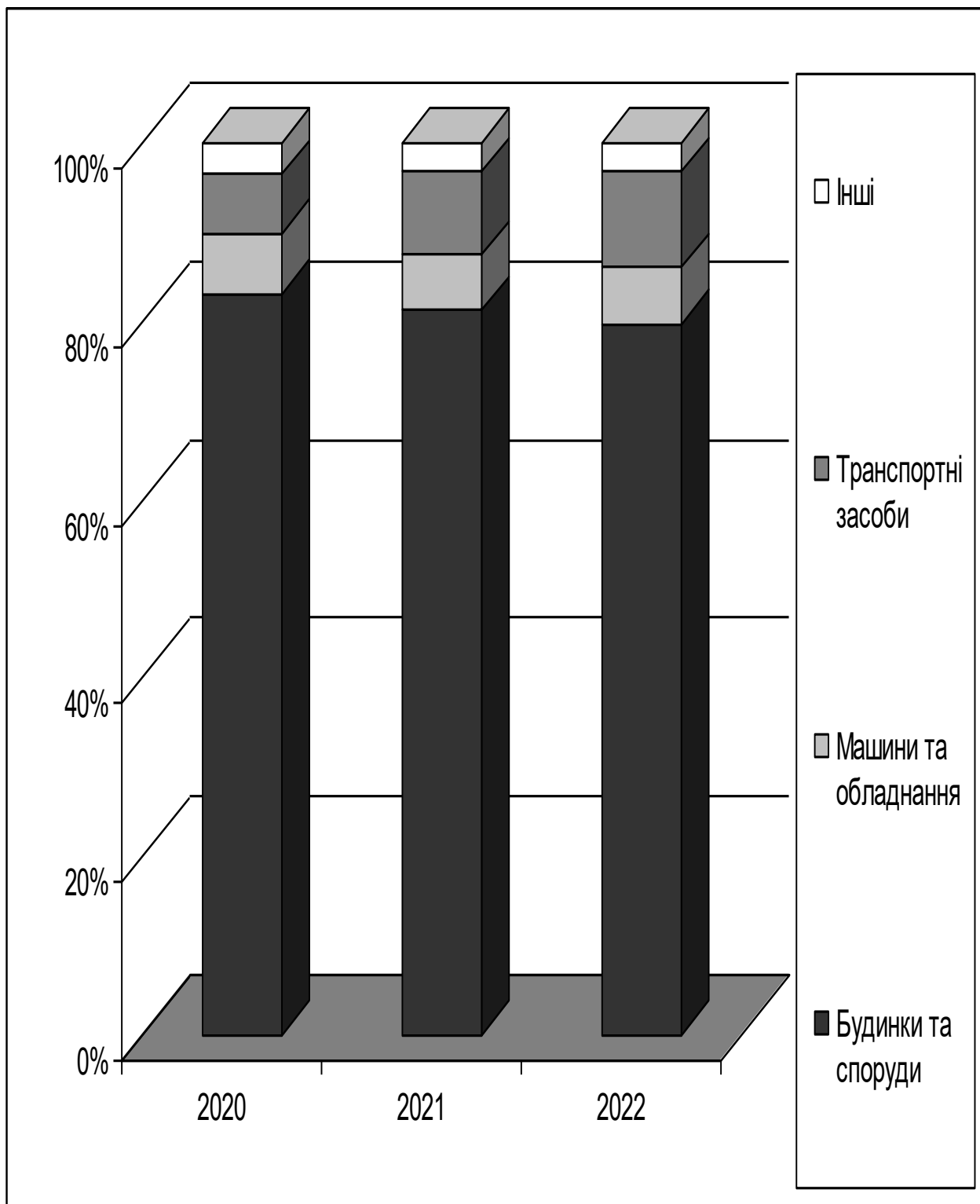


Рисунок 2.3 – Структура основних фондів за групами за 2020-2022 рр., %

Аналізуючи динаміку структури основних фондів за групами за 2020 р. - 2022 р., можна відмітити тенденцію до зростання вартості за усіма групами.

Зменшення структури основних фондів відбулося за групою будинки і споруди.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників наявності, руху, технічного стану й ефективності використання основних фондів за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна		
				абс. (+,-)	від.,%	
					до 2021 р.	до 2020 р.
Вартість на початок року, тис. грн	7 545	7 987	7 854	-133	98,33	104,1
Вартість на кінець року, тис. грн	7 987	7 854	8 501	647	103,14	106,4
Середньорічна вартість, тис. грн	7 766	7 920,5	7 977,5	57	100,72	102,7
Сума вибуття основних засобів, тис. грн	548	783	653	-130	83,40	119,2
Сума оновлення основних засобів, тис. грн	520	650	900	250	138,46	173,1
Знос основних засобів, тис. грн	2 530	2 662	2 853	191	107,18	112,7
Коефіцієнт оновлення	0,065	0,083	0,111	0,028	133,73	170,8
Коефіцієнт вибуття	0,073	0,098	0,083	-0,015	84,69	113,7
Коефіцієнт зносу	0,335	0,333	0,363	0,03	109,01	108,4
Фондовіддача	0,107	0,116	0,214	0,098	184,48	200,0
Фондоємність	9,342	8,593	4,683	-3,910	54,50	50,1

У таблиці 2.3 наведено аналіз показників наявності, руху, технічного стану й ефективності використання основних виробничих фондів, а на рисунку 2.7 – їх динаміку.

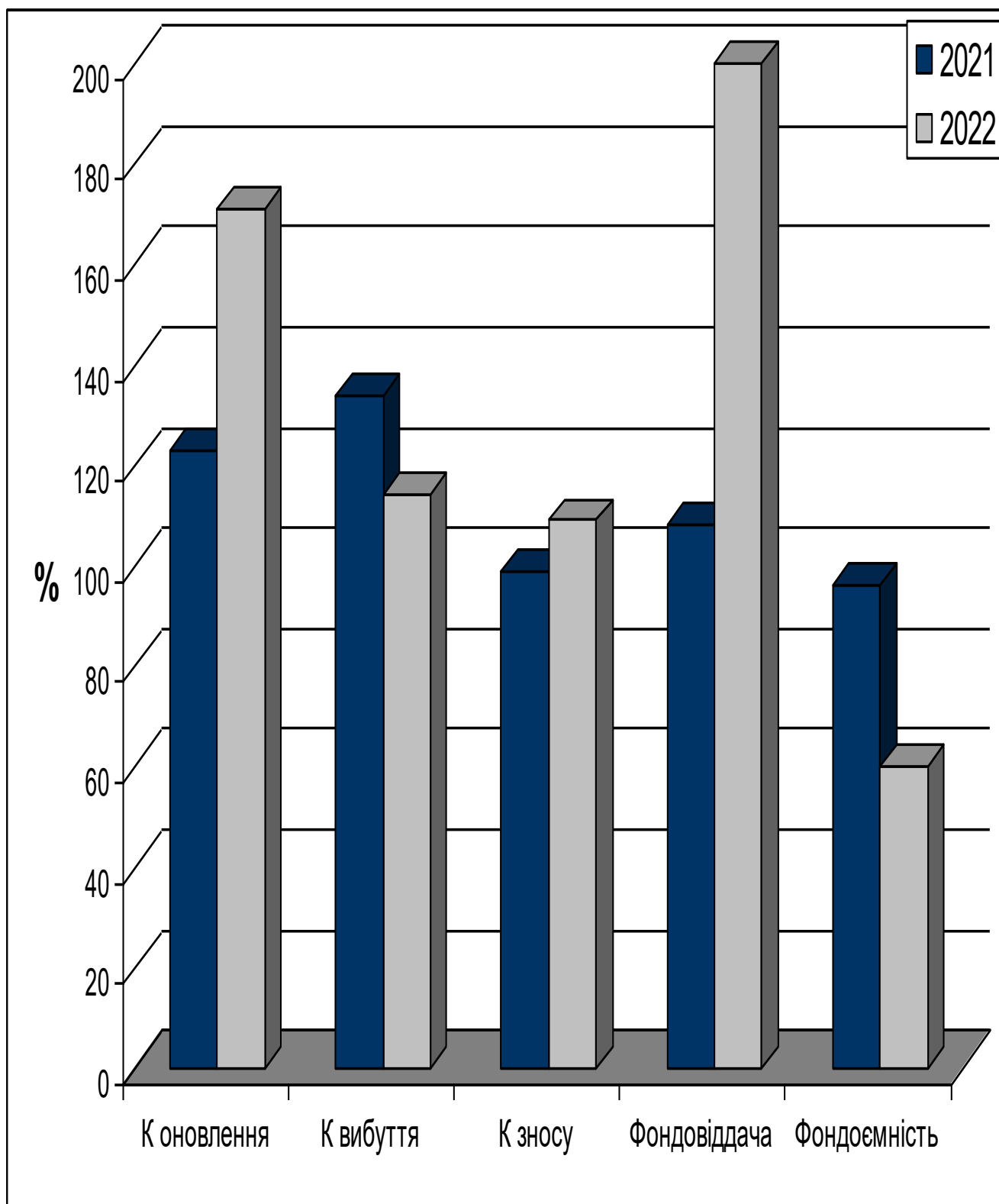


Рисунок 2.4 – Динаміка показників, що характеризують ефективність використання основних виробничих дів відносно до 2020р., %

Позитивним явищем є зменшення коефіцієнту вибуття, що спостерігалось за період 2021-2022 рр., тому що до цього спостерігався зріст цього показника.

При одночасному збільшенні коефіцієнту оновлення, ріст якого у 2022 році становить 170,8 % у порівнянні з 2020 роком.

Коефіцієнт зносу теж постійно збільшується, і середньорічний темп зросту складає 108,4 %, що говорить про високу ступінь зносу основних фондів.

Аналізуючи дані таблиці 2.6, можна зробити висновок, що середньорічна вартість основних фондів збільшилась за період, що аналізується, на 2,7 %.

Сума зносу основних фондів також збільшилась на 12,7 %.

Взагалі, за правилами, коефіцієнт вибуття повинен бути меншим, ніж коефіцієнт оновлення, що ми і спостерігаємо на даному підприємстві у 2022 році.

Позитивним фактором є зростання фондівіддачі за період, що аналізується, у 2 рази.

2.4 Аналіз операційних витрат та собівартості продукції

Операційні витрати плануються за статтями номенклатури витрат та за елементами витрат [23]:

- заробітна плата;
- відрахування на соціальні заходи;
- паливо;
- електроенергія;
- матеріали;
- амортизаційні відрахування;

В таблиці 2.4 та на рисунку 2.5 наведено аналіз операційних витрат товариства за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.4 – Аналіз операційних витрат за елементами за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022р.	Зміна		
				абс. (+,-)	відн., %	
					до 2021р.	до 2020р.
Операційні витрати усього, тис. грн	3 259	3 697	5 436	1 739	147,0	166,7
Фонд оплати праці, тис. грн	1 473	1 657	2 258	601	136,27	153,3
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	368	455	617	162	135,60	167,7
Матеріали, тис. грн	237	328	946	618	293,9	399,2
Паливо, тис. грн	20	48	66	18	137,5	330,0
Електроенергія, тис. грн	52	66	81	19	122,7	155,8
Амортизація, тис. грн	604	723	916	193	126,6	151,6
Інші витрати, тис. грн	505	420	552	132	131,4	109,3

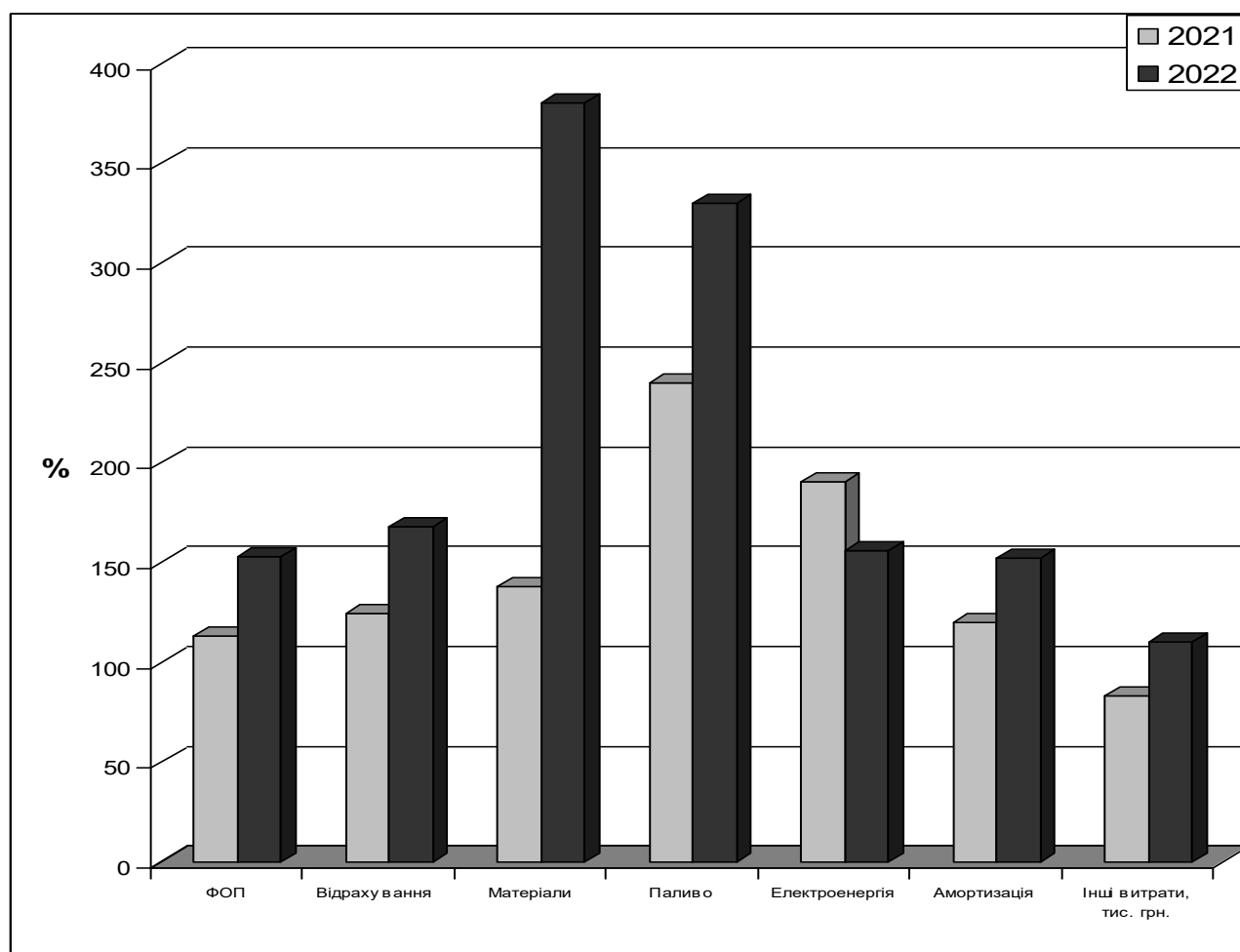


Рисунок 2.5 - Динаміка показників операційних витрат відносно до 2020 р., %

В таблиці 2.5 та на рисунку 2.6 представлено структуру операційних витрат підприємства за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.5 - Структура операційних витрат за 2020-2022рр., %

Показник	2012 р.	2013 р.	2014 р.
Операційні витрати усього, у тому числі:	100,0	100,0	100,0
Фонд оплати праці	45,2	44,8	41,0
Відрахування на соціальні заходи	11,1	12,3	11,4
Матеріали	7,2	8,9	17,2
Паливо	1,2	1,3	1,4
Електроенергія	1,8	1,8	1,8
Амортизація	18,4	19,5	17,8
Інші витрати	15,1	11,4	9,4

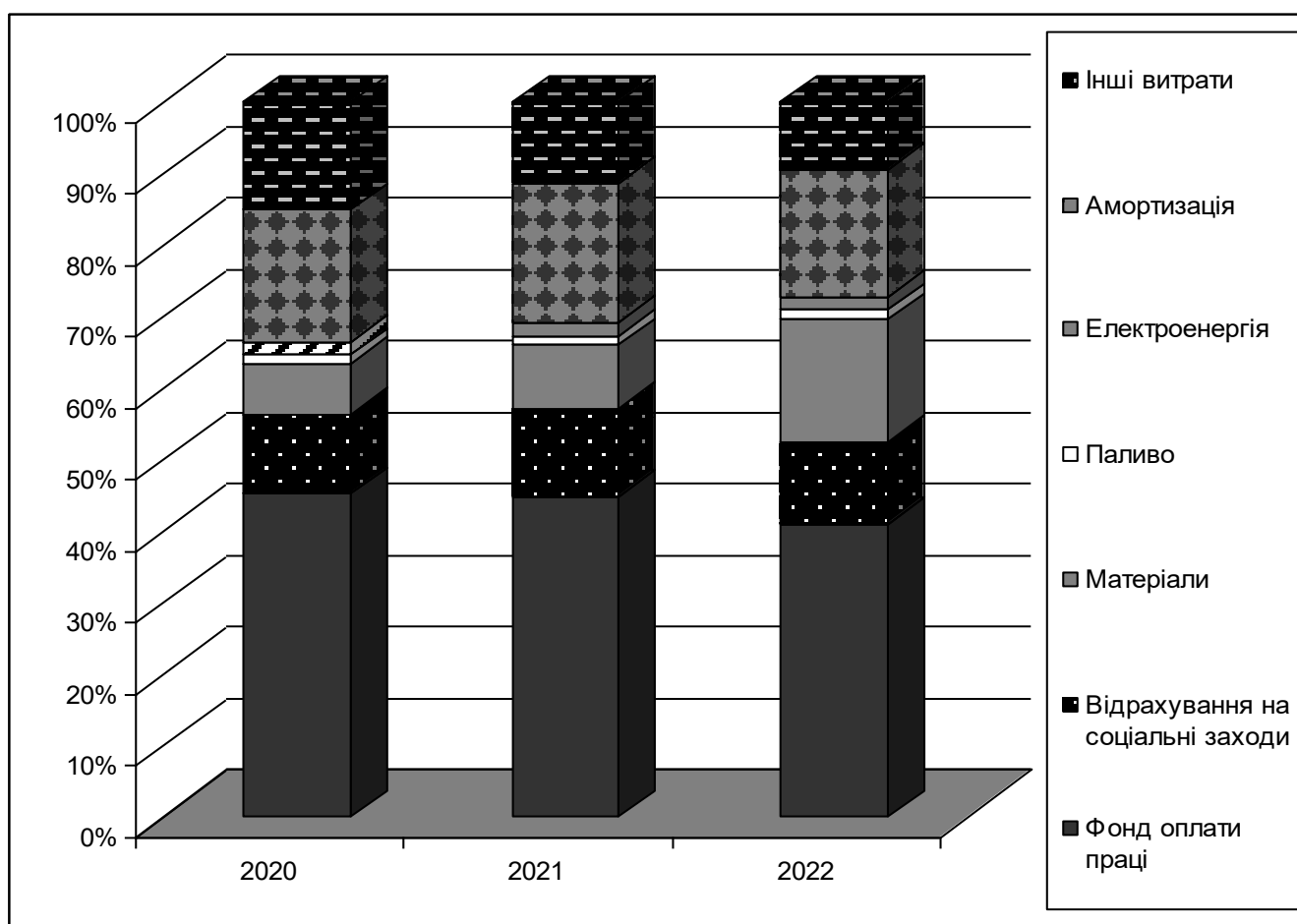


Рисунок 2.6 - Структура операційних витрат підприємства, %

Слід зазначити, що у цілому операційні витрати зросли на 66,7% за період, що аналізується. Це сталося за рахунок подорожчання сировини, матеріалів та пального.

Також на 53,5 % зріс фонд заробітної плати.

Це сталося за рахунок:

- значного збільшення чисельності персоналу ;
- підвищення мінімальної заробітної плати на загальнодержавному рівні.

Аналізуючи динаміку структури витрат за елементами, можна відмітити тенденцію до зростання витрат за всіма елементами.

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна сказати, що найбільшу питому вагу у структурі операційних витрат за період, що аналізується, займали:

- фонд оплати праці;
- матеріали;
- інші витрати;
- амортизація.

Собівартість продукції - один з найважливіших економічних показників діяльності промислових підприємств і об'єднань, що виражає в грошовій формі всі витрати підприємства, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції. Собівартість показує в яку суму обходиться підприємству продукція, що випускається їм.

У собівартість включаються перенесені на продукцію витрати минулої праці:

- амортизація основних фондів;
- вартість сировини;
- вартість матеріалів;
- вартість палива;
- вартість інших матеріальних ресурсів;
- витрати на оплату праці працівників підприємства.

Аналіз собівартості наведений у таблиці 2.6, а її динаміка – на рисунку 2.7.

Таблиця 2.6 – Аналіз собівартості продукції підприємства за 2020-2022 рр.

Показник	2020р.	2021 р.	2022р.	Зміна		
				абс. (+,-)	відн., %	
					до 2021 р.	до 2020р.
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	855	914	1730	816	189,28	202.3
Операційні витрати, тис. грн	3 259	3 697	5 436	1 739	147,0	166,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	752	820	1449	629	176,7	192.7

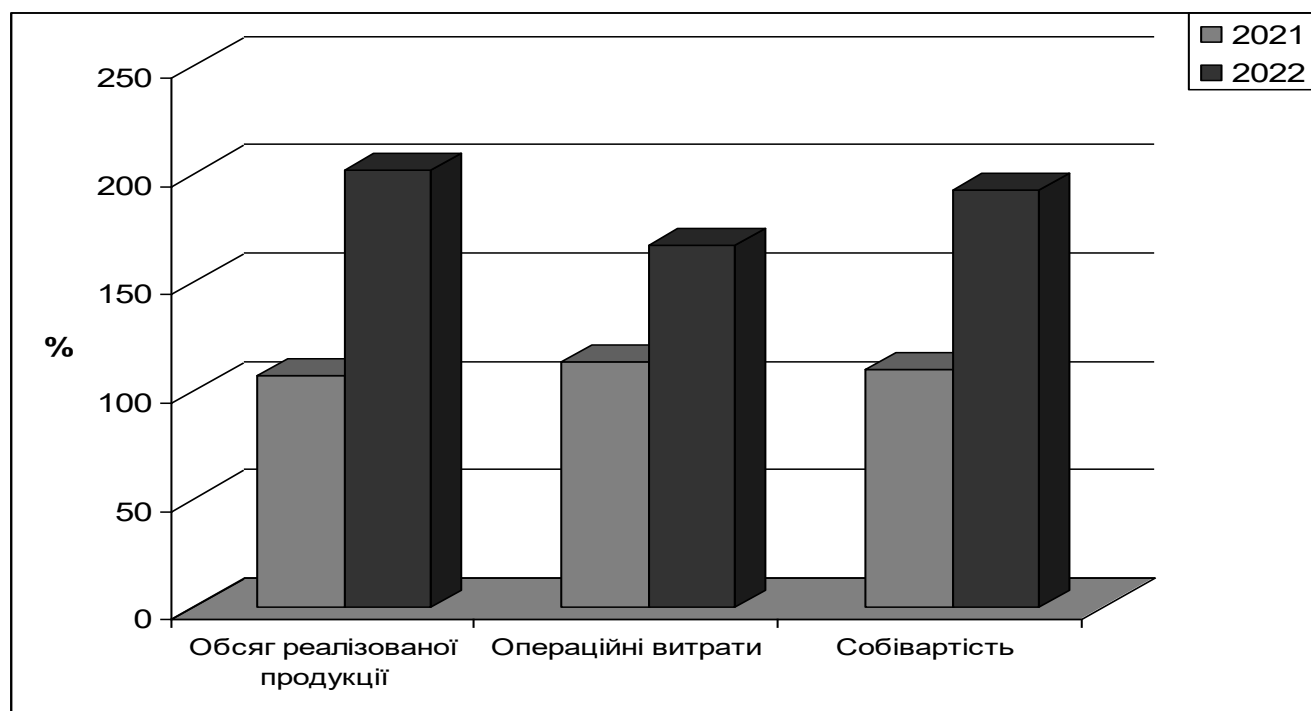


Рисунок 2.7 – Динаміка показників, що характеризують рівень собівартості продукції відносно до 2020 року, %

Аналізуючи дані таблиці 2.6, можна сказати, що собівартість реалізованої продукції, збільшилась на 92,7% протягом періоду, що аналізується. Це сталося, головним чином, за рахунок збільшення операційних витрат.

2.5 Аналіз продуктивності праці

Продуктивність праці - найважливіший економічний показник, що характеризує ефективність витрат праці в матеріальному виробництві як окремого працівника, так і колективу підприємства в цілому [27].

Продуктивність праці – це показник, за рівнем та динамікою якого оцінюється використання трудових ресурсів.

Визначається як відношення об'єму виробництва до чисельності працівників. Дані, що характеризують продуктивність праці за період 2020– 2022 рр. наведено в таблиці 2.7 та на рисунку 2.8.

Таблиця 2.7 – Аналіз продуктивності праці за період 2020 – 2022 рр.

Показник	2012 р.	2013 р.	2014 р.	Зміна		
				абс. (+,-)	відн., %	
					до 2013 р.	до 2012 р.
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	855	914	1 730	816	189,2	202,3
Середньооблікова чисельність, люд.	56	50	56	6	112,0	100,0
Продуктивність праці, тис. грн/люд.	15,3	18,3	30,8	12,5	168,3	201,3

Аналізуючи дані таблиці 2.7, можна зробити висновок, що за період, що аналізується, продуктивність праці збільшилась у 2 рази, що є дуже позитивним фактором.

Середньорічний темп росту за цим показником збільшився, головним чином, за рахунок:

- значного збільшення обсягу реалізації продукції;
- удосконалення технологій.

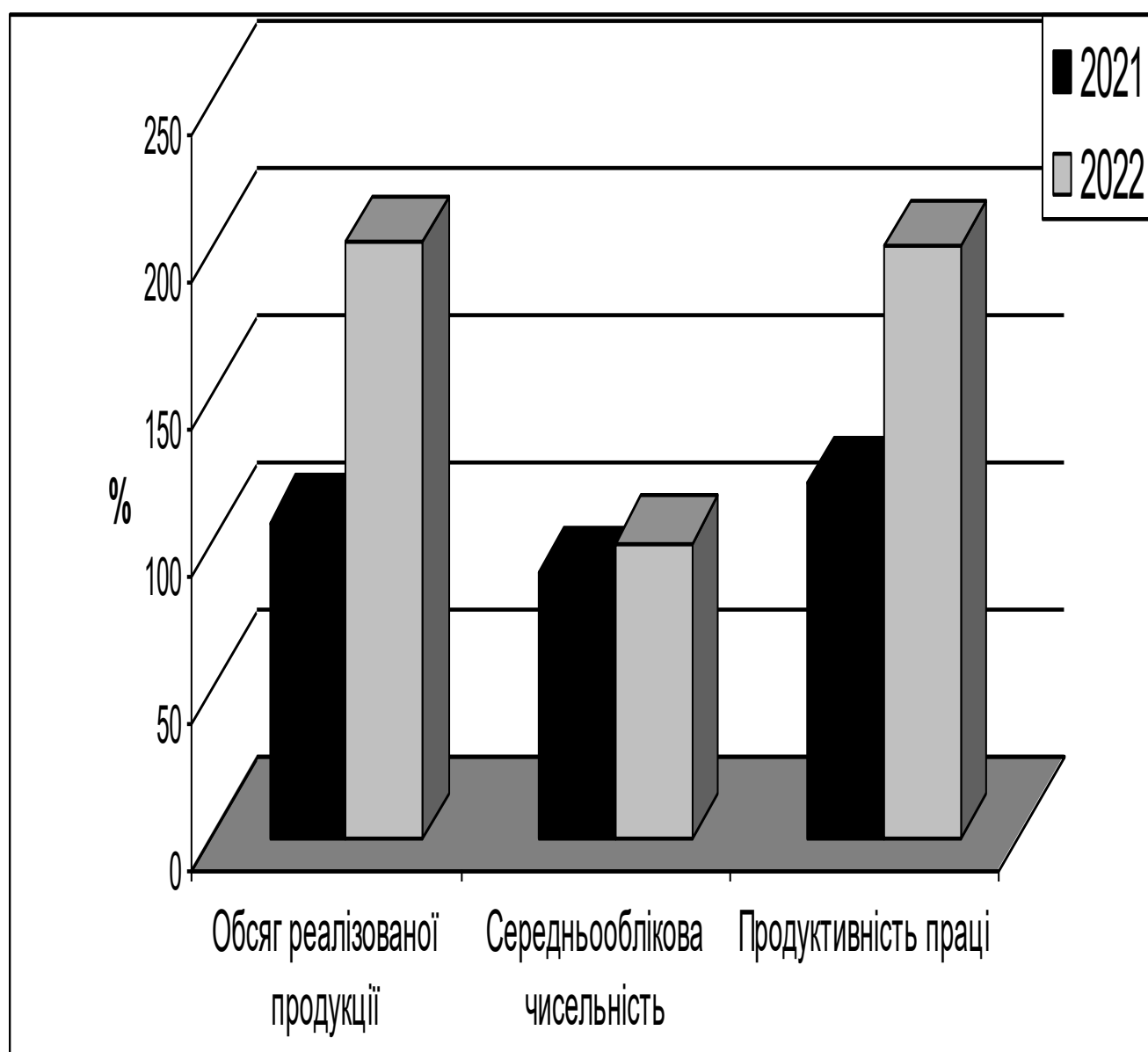


Рисунок 2.8 - Динаміка показників, що характеризують рівень продуктивності праці підприємства відносно до 2020р., %

При розгляді плану з праці основна увага приділяється аналізу чисельності робітників, використанню фонду заробітної плати, зростанню продуктивності праці.

Метою аналізу виконання плану по праці є виявлення внутрішніх резервів зростання продуктивності праці та раціонального використання фонду оплати праці.

Одним з важливих питань аналізу праці та заробітної плати є аналіз утримання контингенту з основної діяльності.

До показників праці відносять:

- контингент;
- фонд оплати праці;
- середньомісячну заробітну плату;
- продуктивність праці.

Заробітна плата – це частина загального, створеного на підприємстві за певний період часу, доходу, вираженого в грошовій формі та призначеного для індивідуального використання у відповідності з кількістю та якістю праці кожного робітника.

Дані, які характеризують показники з праці, наведено в таблиці 2.8, а їх динаміка - на рисунку 2.9.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників з праці та заробітної плати підприємства за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна		
				абс. (+,-)	від., %	
					до 2021р.	до 2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність, люд.	56	50	56	6	112,0	100,0
Фонд заробітної плати, тис. грн	1 473	1 657	2 258	601	136,27	136,3

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7
Продуктивність праці, тис грн/люд.	15,3	18,3	30,8	12,5	168,3	201,3
Середньомісячна заробітна плата, грн	9 315,4	9 869,1	10 713,7	844,6	108,6	109,7

Виходячи з даних таблиці, можна зробити висновок щодо позитивних явищ, що були виявлені у процесі аналізу, до яких слід віднести перевищення темпів росту продуктивності праці над темпами росту заробітної плати, що графічно наведено на рисунку 2.9.

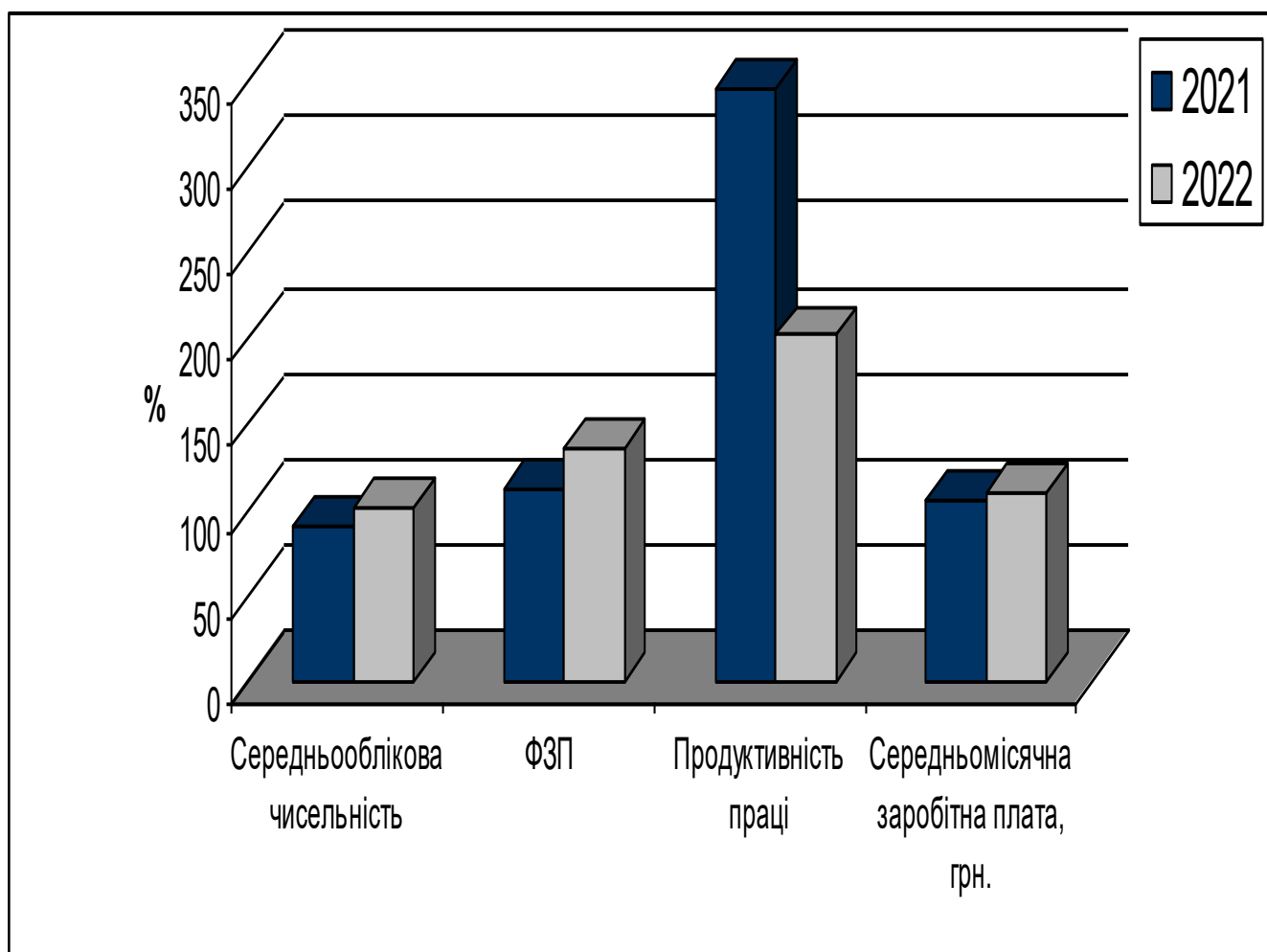


Рисунок 2.9 - Динаміка показників праці та заробітної плати відносно до 2020р., %

2.6 Аналіз фінансових результатів підприємства

Прибуток - перевищення доходів від продажу товарів і послуг над витратами на виробництво й продаж цих товарів [43].

Прибуток обчислюється як різниця між виторгом від реалізації продукту господарської діяльності й сумою витрат факторів виробництва на цю діяльність у грошовому вираженні.

Рентабельність - показник ефективності діяльності підприємства, що характеризує рівень віддачі від витрат і ступінь використання засобів.

Рентабельність - відношення прибутку до витрат.

Фінансові результати Товариства представлені у таблиці 2.9 та на рисунку 2.10.

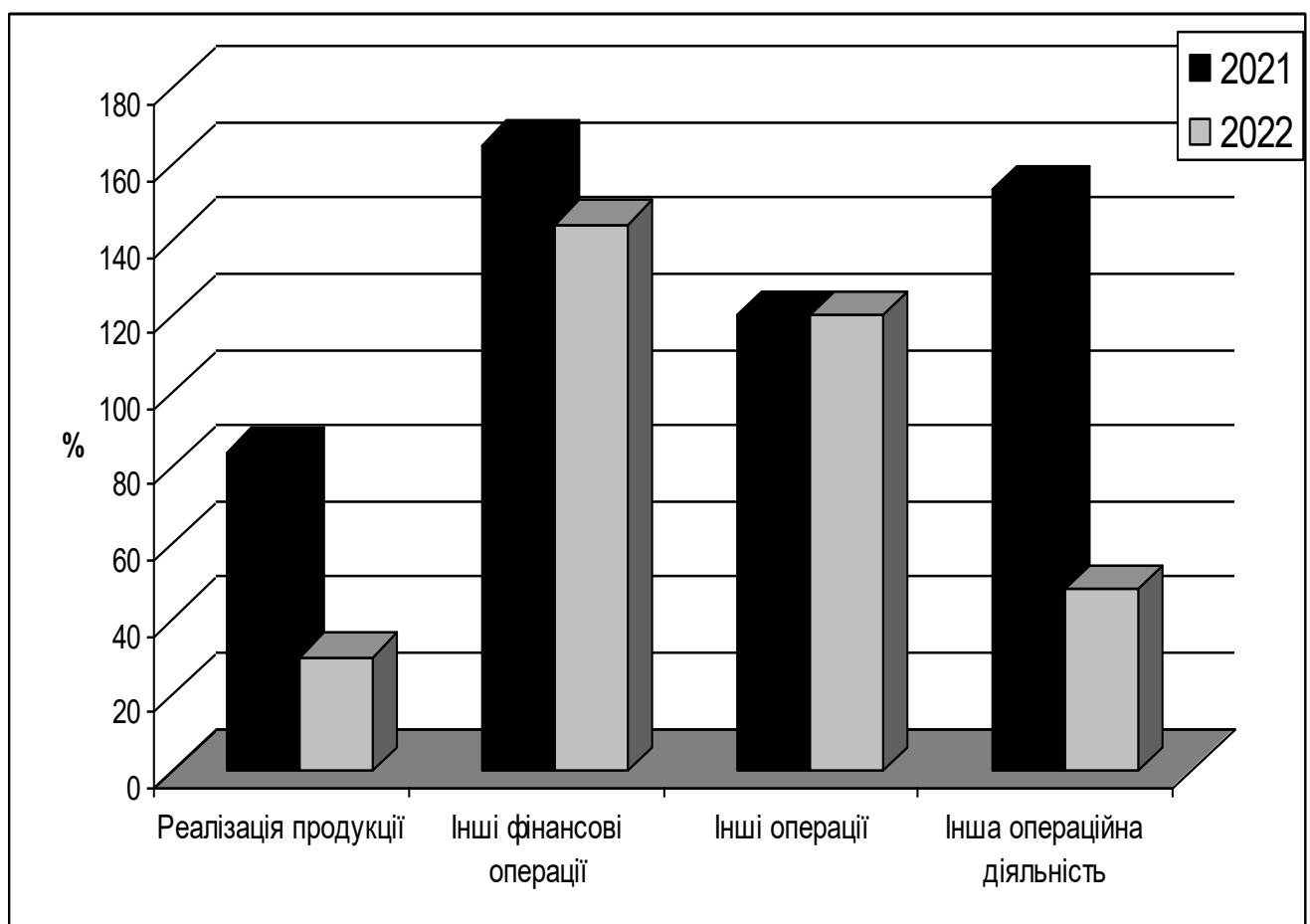


Рисунок 2.10 - Динаміка показників рентабельності відносно до 2020р., %

Таблиця 2.10 - Фінансові результати підприємства за 2020-2022 рр.

Показник	2020р.	2021 р.	2022 р.	Зміна		
				абс. (+,-)	відн., %	
					до 2021 р.	до 2020 р.
Реалізація продукції						
Доходи, тис. грн	953	1021	2291	1270	224,4	240,4
Витрати, тис. грн	850	927	2210	1283	238,40	260,0
Прибуток (збиток), тис. грн	103	94	81	-13	86,1	78,6
Рентабельність , %	12,12	10,14	3,6	-6,54	35,5	30,0
Інші фінансові операції						
Доходи, тис. грн	2349	4246	3942	-304	92,8	167,8
Витрати, тис. грн	2046	3379	3231	-148	95,6	137,7
Прибуток (збиток), тис. грн	313	867	711	-156	82,0	227,2
Рентабельність, %	15,3	25,66	22,0	-3.66	84,6	143,7
Інші операції						
Доходи, тис. грн	773	910	1372	462	150,8	177,4
Витрати, тис. грн	701	802	764	-38	95,2	99,8
Прибуток (збиток), тис. грн	72	108	100	-8	92,6	138,8
Рентабельність, %	10,3	13,4	12,35	-1,05	92,2	119,9
Інша операційна діяльність						
Доходи, тис. грн	1102	1717	2415	698	140,6	219,1
Витрати, тис. грн	807	1099	892	-207	81,2	110,5
Прибуток (збиток), тис. грн	295	618	1523	905	246,4	516,3
Рентабельність, %	36,56	56,23	17,07	-39,16	30,3	46,3

Аналізуючи дані таблиці та рисунків, можна зробити висновок, що за період з 2020 р. по 2022р., прибуток від реалізованої продукції зменшився на 21,4 %.

Також відбулося значне зменшення прибутку по всім іншим статтям, або збільшення було достатньо несуттєво.

Дана тенденція стосується й показника рентабельності.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю фабрику «Траст» у власності якого знаходиться кафе «Мрія», де реалізується власні блюда, випічка, торти та ін. у Харківської області є юридичною особою та створене відповідно до Установчого договору про створення підприємства у формі товариства з обмеженою відповідальністю, шляхом об'єднання майнових та грошових внесків його учасників з метою одержання прибутку.

Метою діяльності товариства є отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницько-комерційної та інших видів діяльності, і забезпечення на цій основі соціально-економічних потреб суспільства та зростання добробуту працівників товариства та його акціонерів.

Аналізуючи дані можна зробити висновок, що за період з 2020 р. по 2022 р. загальна вартість основних засобів збільшилась на 6,4%.

Позитивним явищем є зменшення коефіцієнту вибуття, що спостерігалось за період 2021-2022 рр., тому що до цього спостерігався зріст цього показника.

При одночасному збільшенні коефіцієнту оновлення, ріст якого у 2022 році становить 170,8 % у порівнянні з 2020 роком.

Коефіцієнт зносу теж постійно збільшується, і середньорічний темп зросту складає 108,4 %, що говорить про високу ступінь зносу основних фондів.

Слід зазначити, що у цілому операційні витрати зросли на 66,7% за період, що аналізується. Це сталося за рахунок подорожчання сировини, матеріалів та пального.

Також на 53,5 % зріс фонд заробітної плати.

Собівартість реалізованої продукції, збільшилась на 92,7% протягом періоду, що аналізується. Це сталося, головним чином, за рахунок збільшення операційних витрат.

За період, що аналізується, продуктивність праці збільшилась у 2 рази, що є дуже позитивним фактором.

Аналізуючи дані можна зробити висновок, що за період з 2020 р. по 2022р., прибуток від реалізованої продукції зменшився на 21,4 %.

Також відбулося значне зменшення прибутку по всім іншим статтям, або збільшення було достатньо несуттєво.

Дана тенденція стосується й показника рентабельності.

Середньорічний темп росту за цим показником збільшився, головним чином, за рахунок: значного збільшення обсягу реалізації продукції; удосконалення технологій.

Виходячи з даних можна зробити висновок щодо позитивних явищ, що були виявлені у процесі аналізу, до яких слід віднести перевищення темпів росту продуктивності праці над темпами росту заробітної плати.

3 Шляхи підвищення доходів підприємства за рахунок диверсифікації продукції

3.1 Тенденції та перспективи розвитку харчового бізнесу в Україні та Харківській області

Харчовий бізнес є перспективним напрямком для здійснення довгострокових інвестицій в нього з прибутком в 15-20 %. Однак наявність капіталу ще не говорить про успішний розвиток бізнесу на ринку, де весь час відбуваються якісні зміни уподобань постійної та потенційної клієнттури.

Незнання тонкощів харчової промисловості та неуважність до можливих альтернатив її розвитку не дозволить підприємствам випереджати конкурентів та досягати хороших результатів.

Одним з головних завдань в даний час залишається діагностика ринку харчового бізнесу та визначення основних тенденцій його розвитку, які дозволяють відкрити підприємцям нові можливості для заснування бізнесу в найбільш затребуваних та перспективних сегментних нішах, що, можливо, зможе привести до нового поштовху розвитку харчової промисловості в Україні.

В Україні темпи розвитку ринку харчового бізнесу протягом останнього часу коливалися в межах 60-80% на рік. При цьому бізнес розвинений лише на 20%.

Наприклад, з 630 закладів ресторанного господарства Києва працюють на повну потужність тільки 50, і тільки 20 є високорентабельними. За 2022 рік оборот ресторанного господарства (з урахуванням фізичних осіб - підприємців) на 18,3 % менше порівняно з аналогічним періодом 2021 року, що пов'язано з несприятливою економічною та соціальною ситуацією в Україні.

Згідно з офіційними статистичними даними, кількість підприємств ресторанного господарства постійно зменшується. Так, з 2020 по 2021 рік їх загальна кількість зменшилась на 5 %, причому цей процес супроводжувався

широкомасштабним закриттям одних підприємств харчування та одночасною появою інших.

Таким чином, на ринку спостерігається ситуація, коли середній термін окупності ресторанного проекту складає 3 роки, іноді менше (якщо капіталовкладення були невеликими - до 200 тис. у.о.), іноді значно більше - до 6-8 років (якщо інвестиції перевищують 1,2-1,5 млн. у.о.).

Виявлено, що на частку регіональних підприємств припадає близько 70 % обсягу українського ринку харчової промисловості та харчових послуг. Крім того, темпи відкриття нових регіональних підприємств харчування та їх розрядність стрімко зростають, отже, є підстави вважати, що незабаром якісні та кількісні відмінності між центром і регіонами будуть відчутно нівельовані.

Динаміку кількості підприємств ресторанного господарства різних типів за 2020-2022 рр. наведено на рисунку 3.1.

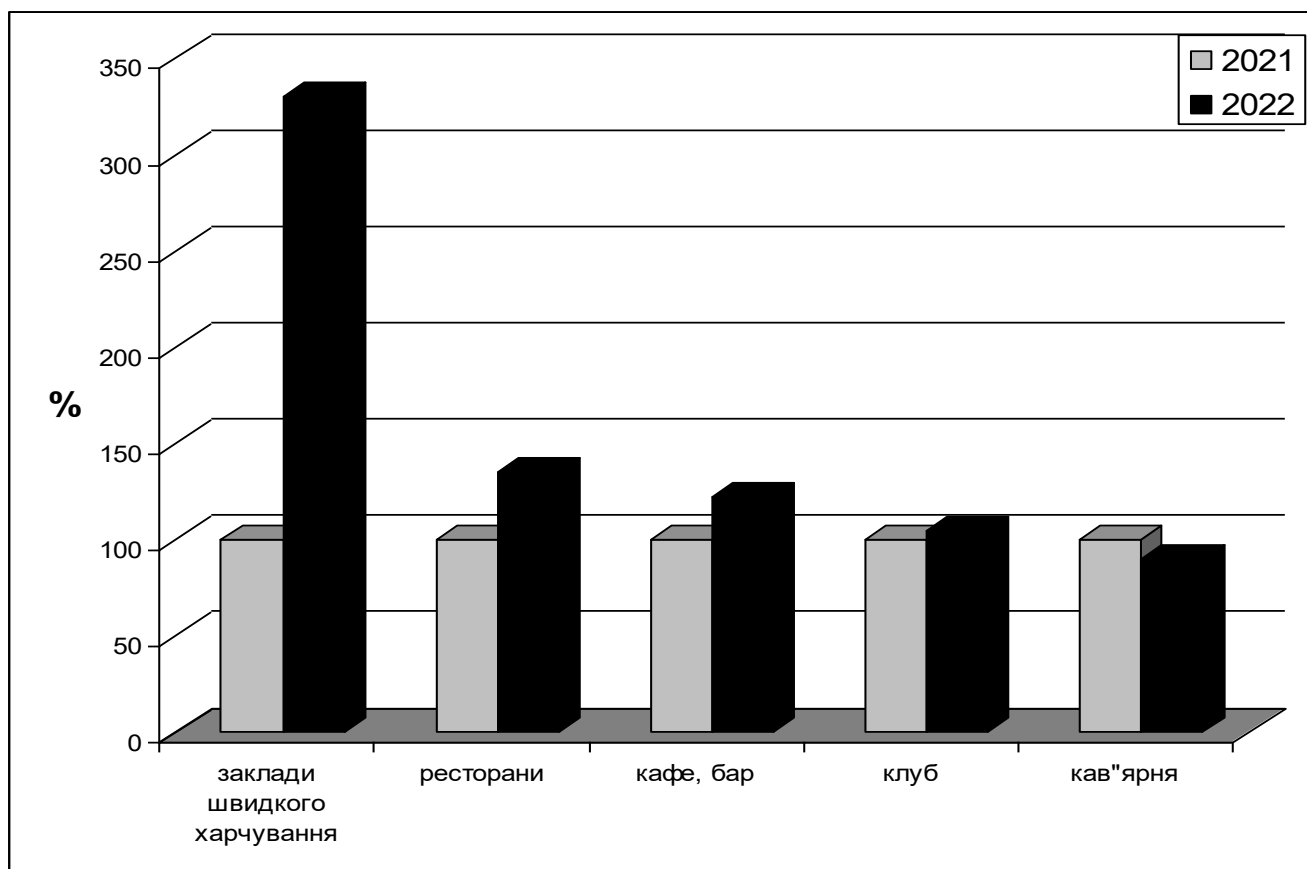


Рисунок 3.1 – Динаміка розвитку підприємств ресторанного господарства різних типів за 2020-2022 рр., %

Аналізуючи рисунок 3.1 можна зробити наступні висновки:

- на 1-му місці знаходяться мережеві установи швидкого харчування (темپ зростання 326,8 %);
- на 2-му місці по темпам росту знаходяться ресторани (134,6 %);
- на 3-му – кафе та бари (121,2 %);
- на 4-му - клуби (104,9 %);
- на 5-му – кав'ярні (85,3 %).

В даний час підйом переживають заклади середнього цінового сегменту (середній чек 150-170 грн з людини). За прогнозами фахівців, частка закладів дешевого сегменту складе близько 30 %, а середнього - більше 50 %.

Відкриття елітних закладів значно призупинилося, до того ж їхні послуги розраховані на одну і ту ж клієнтуру. Причинами цього є макроекономічні чинники: великий бізнес не має можливості для активного росту; коло клієнтів, які можуть дозволити собі відвідувати елітні заклади, не розширюється; ризик створення закладу з середнім чеком 500-2000 грн набагато вище, ніж середньоцінового, якщо враховувати значні фінансові вкладення (від 1 млн. у.о. і вище) в елітний сектор.

У великих містах спостерігається явище «полярності» розвитку харчового бізнесу: розвиненість і актуальність елітного сектора передбачає розвиненість і актуальність дешевих закладів, що веде до «випадання» середнього сегмента.

Нижній ціновий сегмент поступається за темпами розвитку середньому. Причинами цього є те, що заклади з невисоким середнім чеком виграють за рахунок обороту (коефіцієнт оборотності одного посадочного місця не менше 1,2).

Важливим чинником високої оборотності при цьому виступає місце розташування підприємства харчування, тобто це має бути фасадне приміщення з кількістю відвідувачів не менше 1000-1500 чоловік в годину.

Дешеві заклади не відвідують спеціально, спонтанність у прийнятті рішення про їх відвідування становить понад 90%.

Активно розвиваються заклади заміського типу. Простежується тенденція, що в літній період відвідування підприємств харчування в межах міста різко падає, а заміських різко зростає. Виняток становлять міські ресторани, розташовані в рекреаційних зонах і парках.

Перевагами заміських підприємств харчування, з точки зору споживачів, є готель на 10-15 номерів, дитячий майданчик, мангал, басейн. Таким чином, більш розгорнута інфраструктура сприймається клієнтами як ідея повноцінного сімейного відпочинку на природі. Заклади такого типу, як правило, не мають бренду, так як орієнтуються на випадкових відвідувачів, що проїжджають повз. З точки зору підприємців, перевагами заміських підприємств ресторанного господарства є факт більш легкого механізму отримання землі в оренду, будівництва власного приміщення і оформлення прав власності, що дозволяє уникнути багатьох проблем більшості міських підприємств харчування: підвищення орендної плати, криз при зміні орендодавця та відмови їм в оренді.

За останній рік активізувався розвиток кондитерських, стають популярними заклади в ціновому сегменті 55-125 грн, пропонують каву, чай, борошняні вироби, шоколад. Стратегічно вірним рішенням є створення мережі подібних закладів, об'єднаних однією торговою маркою та виробничою інфраструктурою, зокрема, з виготовлення власної продукції.

В Україні так само стали відкриватися «інтелектуальні кафе» на базі книжкових магазинів «І» і «Літера», щоб можна було не тільки поїсти, але і почитати.

Однією з тенденцій розвитку ресторанного бізнесу в Україні є організація підприємств харчування на базі типів кухонь різних країн. Найбільшою популярністю продовжують користуватися східні кухні - японська, китайська, турецька, а також італійська та французька.

Східні кухні стали купувати формат фаст-фудів. Найбільш перспективною тенденцією є прихильність не до певної кухні, а до конкретного продукту - м'яса, риби і т. д., наприклад, в Одесі є ресторан «Стейк Хаус. М'ясо і вино», кафе «Кава і суші». Тип кухні в подібних закладах - змішаний, особлива увага приділяється

способу приготування. В стравах підкреслюється натуральність продукту, що зменшується додаткова обробка інгредієнтів. Перспективними підприємствами харчування можуть стати заклади, які обслуговували б спальні райони, так звані «ресторани однієї вулиці».

Кейтеринг та доставка їжі в офіс практично перебуває на стадії зародження і має простір для розвитку. Яскравим прикладом цього напряму є кейтерингова компанія «Confetti events & catering», що спеціалізується на обслуговування виїзних банкетів, яка розширила сферу діяльності, зайнявшись організацією офісного обслуговування.

Затребуваними на сьогоднішній день є підприємства «Quick&Casual», виробничі потужності яких становлять всього лише 20-25% від граничного рівня через відсутність приміщень, що відповідають всім вимогам, розрахованими на велику кількість посадочних місць.

Оцінюючи український ринок послуг харчування можна зробити наступні висновки:

- споживачеві пропонується широкий вибір концепцій, розрахованих на різні рівні доходу та соціальні запити;
- ринок перебуває в стадії розвитку та далекий від насичення;
- розвиток ринку у великих містах відбувається досить неоднорідно.

Подальший розвиток ринку буде спрямований в бік більш вузького позиціонування та створення сильних мережевих брендів.

Незважаючи на стрибки показників з товарообігу в негативну сторону, обумовлені кризовою ситуацією в Україні, ресторанний бізнес залишається перспективним напрямком для інвесторів, які можуть вкласти свої грошові кошти в найбільш затребувані підприємства ресторанного господарства:

- заміські заклади;
- заклади одного продукту або напою;
- заклади при букіністичних магазинах;
- «заклади однієї вулиці»;
- заклади музичної спрямованості (арт-кафе, арт-ресторан);

- дитячі кафе;
- заклади різних типів, що знаходяться у франчайзинговій мережі, орієнтовані на середній ціновий сегмент.

Останнім часом на ринку харчового господарства Харківської області з'явилося чимало нових закладів, які успішно конкурують, а то й витісняють із зайнятих ніш підприємства, що вже тривалий час надають послуги харчування.

Така ситуація нормальна для висококонкурентного середовища, яким є ресторанний бізнес. Проте, дуже часто конкурентна боротьба розгортається всередині окремих сегментів ринку, у той час коли інші, на послуги яких також є попит, залишаються незайнятими.

Задля досягнення конкурентоспроможності у даному бізнесі, а також забезпечення послугами закладів ресторанного господарства різних верств населення необхідно забезпечити постійний моніторинг ринку послуг харчування [36].

Необхідно охарактеризувати сучасний стан ринку харчового господарства Харківської області, проаналізувати тенденції його розвитку, оцінити ступінь його насиченості, виявити ніші, перспективні для розвитку.

Харчове господарство є специфічною галуззю економіки, яка дуже чутливо реагує на зміну макроекономічних показників. В умовах ринку зміна в часі параметрів його розвитку може бути своєрідним індикатором соціально-економічного стану в країні. Пов'язано це з тим, що послуги ресторанного господарства є альтернативою домашньому або «вуличному» харчуванню та іншим формам проведення дозвілля. З ростом добробуту суспільства та доходів громадян все більша їх кількість звертається до послуг закладів харчування, тим самим вивільняючи час, необхідний для приготування їжі, для роботи і відпочинку. У великих містах, де на подолання відстані між місцями роботи та проживання доводиться витратити до декількох годин, заклади ресторанного господарства допомагають також організувати раціональне харчування впродовж дня. Вони ж залишаються популярними місцями проведення дозвілля. Натомість, під час економічних криз послуги харчування виявляються в числі перших, від

яких відмовляються, заощаджуючи на більш дешевих видах харчування і проведення дозвілля.

Дану властивість чітко видно на прикладі динаміки основних показників розвитку харчового господарства Харківської області, що наведено у таблиці 3.1 та рисунку 3.2.

Внаслідок цих процесів, пандемії коронавірусу кількість закладів харчового господарства за період аналізу значно зменшилась.

Таблиця 3.1 – Динаміка основних показників розвитку закладів харчового господарства Харківської області за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна		
				абс. (+,-)	від., %	
					до 2021 р.	до 2020р.
Кількість закладів харчового господарства, од.	169	159	151	-9	94.9	89.3
Кількість місць у закладах харчового господарства, од.	12 198	11 353	11 404	51	100.4	93.5
Середня місткість закладів харчового господарства, місць/1 заклад	72	71	76	5	107.0	105.6
Забезпеченість населення закладами харчового господарства, закладів/1000 населення	0,58	0,54	0,52	-0.02	96.2	89.7
Забезпеченість населення місцями у закладах харчового господарства, місць/1000 населення	41,63	38,81	39,11	0.3	100.8	93.9

Повільніше скорочувалась кількість місць у закладах закладів харчового господарства Харківської області: за вказаний період – на 6,5 %. Відбувалось це за рахунок закриття закладів, які банкрутували. До цього кроку вдавались як до одного з антикризових заходів.

Надалі скорочення кількості закладів та місць харчування продовжувалось, причому достатньо стрімкими темпами. Незважаючи на зниження показників забезпеченості населення місцями у закладах ресторанного господарства, їх значення не є нижчим за нормативне: 36-50 місць на 1000 населення.

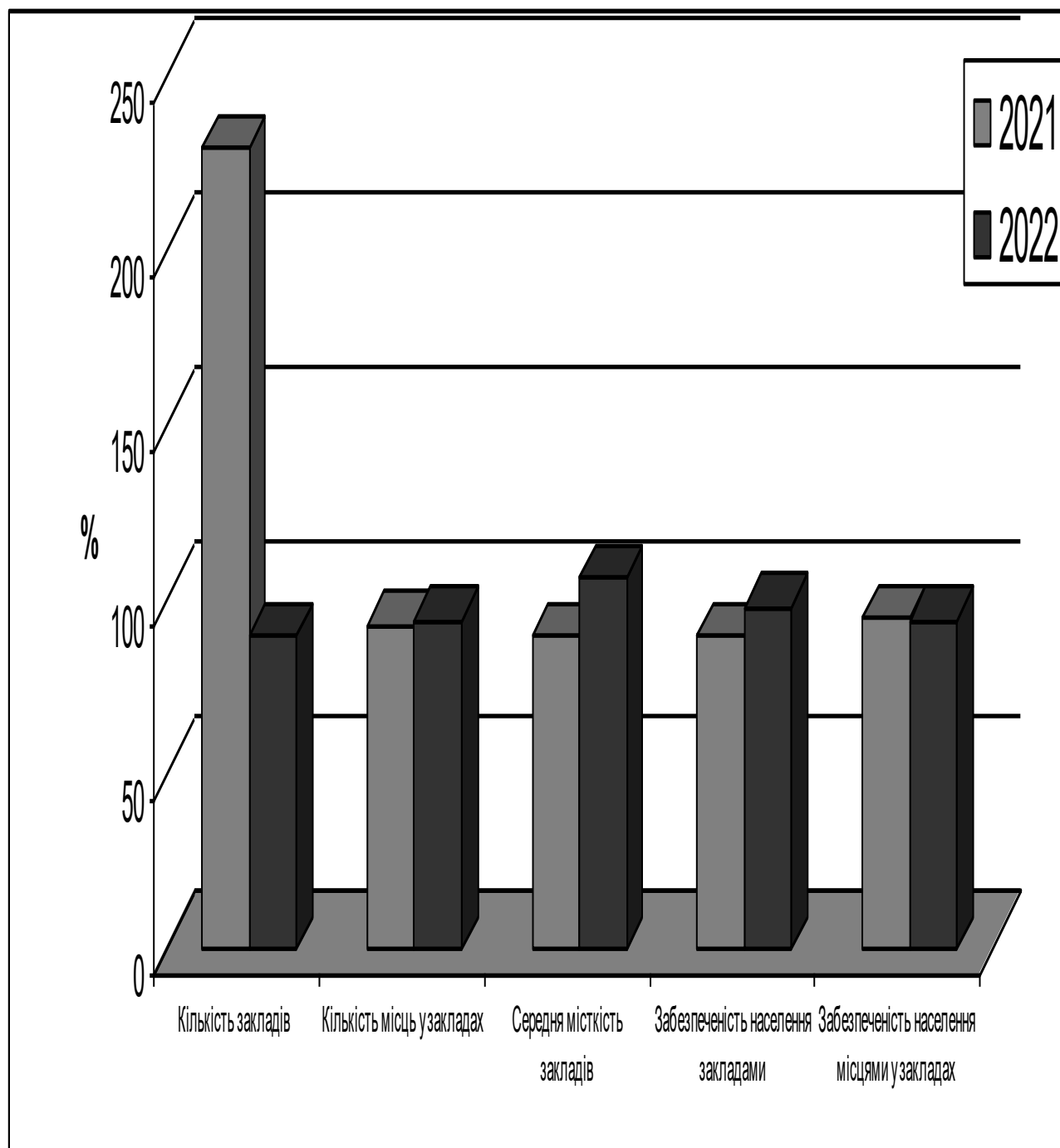


Рисунок 3.2 – Динаміка основних показників розвитку закладів харчового господарства Харківської області, %

Зараз з'явилася тенденція до відкриття закладів меншої місткості. Разом з тим, існуючий попит на послуги харчування сприяв встановленню певного рівня забезпеченості жителів міста закладами, що такі послуги надають, та місцями в них, що мало змінилося за останні роки: 5-6 закладів та 380-500 місць на 10000 населення.

Реально ці показники є меншими за рахунок туристів та гостей міста, кількість яких араз зменшилась.

Популярність серед підприємців формату кафе пояснюється більшою гнучкістю та передбачає більш лояльні вимоги до рівня комфорту, асортименту страв та послуг, рівня обслуговування, тоді як до ресторанів та барів висувуються більш жорсткі вимоги.

В умовах нестабільної економічної ситуації цей фактор є дуже важливим, оскільки дозволяє більш вільно маніпулювати з асортиментом страв, обладнанням, торговими площами, рівнем сервісу та ін.

Взагалі щодо визначення типу ресторанного закладу в Україні не існує однозначного підходу. З одного боку, ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація» визначає такі типи як:

- ресторан;
- кафе;
- бар;
- їдальня;
- закусточна.

У цьому ж документі зазначені вимоги, яким повинні відповідати заклади того чи іншого типу.

З іншого, заклади, що з'явилися в Україні по іноземному франчайзингу (здебільшого, фаст-фуди або заклади швидкого харчування), декларують себе як ресторани, оскільки за кордоном, зокрема, США, будь-який заклад харчування називається рестораном (наприклад: «Chicken Hut», «Mc'Donalds», «Мастер Кук»).

З метою приваблення клієнтів та створення певного іміджу в їх очах багато з кафе позиціонують себе на ринку як кафе-ресторани («Княжий Орден», «Армения», «Колиба»), ресторанчики («Валері»), банкетні комплекси («Княжий Двір»), банкет-холи («У пані Ірини»). З'являються й нові комплексні заклади, які надають не лише послуги харчування, але й організують дозвілля. Такими, наприклад, є туристичний комплекс «Золотий Берег», який обслуговує клієнтів у ресторані, клубі, готелі, на дитячому майданчику, пропонує можливості організації активного відпочинку; ресторани-клуби «Океанія», «Брюссель», боулінг-клуб «Світлофор» та ін.

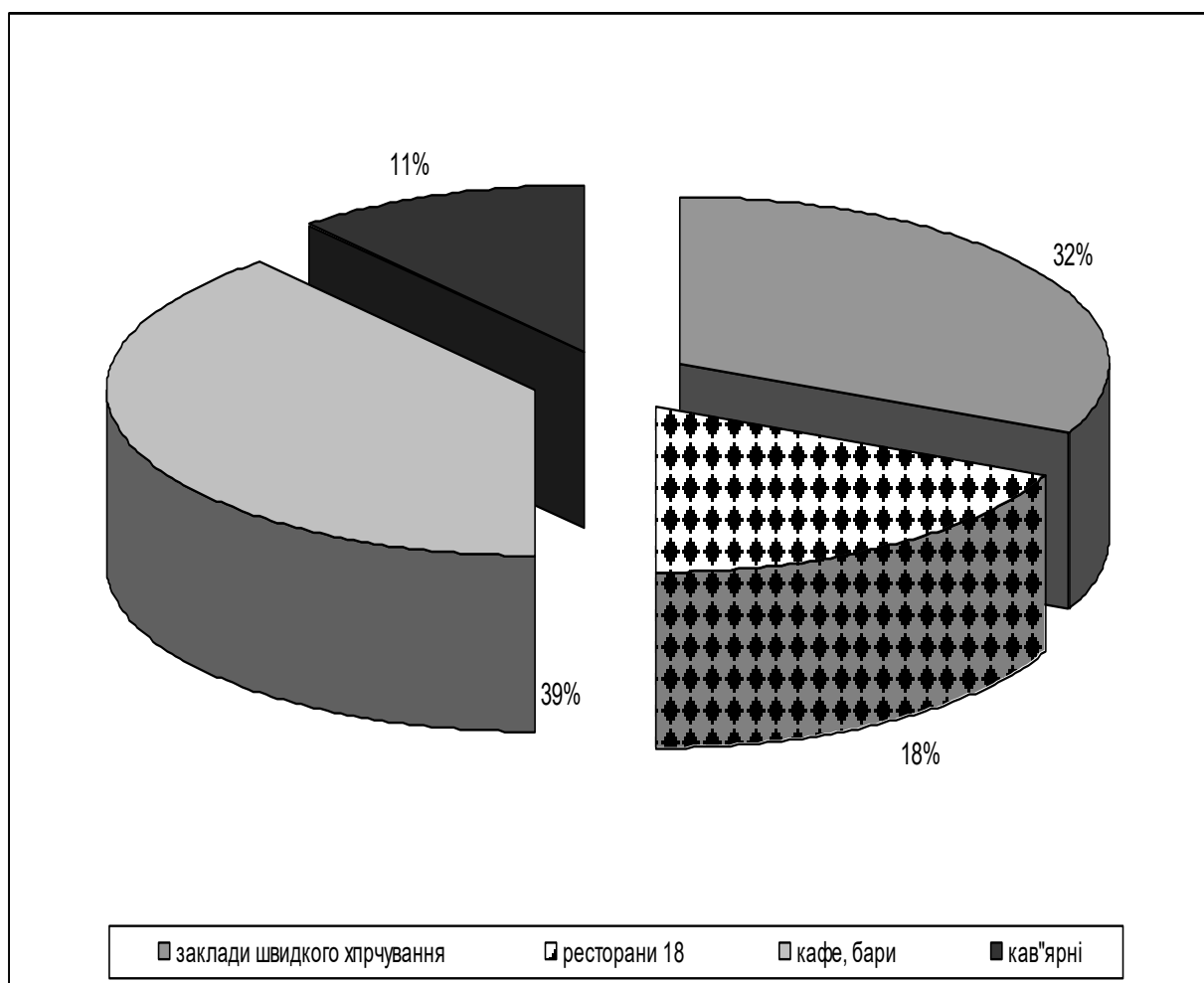


Рисунок 3.3 – Структура закладів ресторанного господарства за типами

Другий за чисельністю у місті тип закладів харчування – кав'ярні . Їх кількість продовжує зменшуватись: на ринку залишаються спеціалізовані заклади,

які організовують харчування обмеженого контингенту споживачів (школярів, студентів, робітників).

Ініціативу у наданні послуг харчування службовцям та гостям міста перехоплюють кафе та ресторани, пропонуючи порівняно дешеві комплексні обіди та бізнес-ланчі вранці та в обідню пору.

У поєднанні з більш респектабельним, ніж у їдальнях, інтер'єром, кращим обслуговуванням, можливістю здійснення ділових та особистих зустрічей така цінова політика стає вагомим фактором, що сприяє перехопленню даної цільової аудиторії у їдальнях.

У цілому, починають змінюватися цілі відвідання ресторанних закладів, які все більше зводяться до харчування і супроводжуючого його спілкування.

Щодо тенденцій розвитку певних кухонь, то на ринку ресторанних послуг аналізує мого міста найбільш широко представлена змішана (європейська або міжнародна) та українська (вона ж традиційна чи домашня) кухні.

Функціонують також ресторації, що пропонують відвідувачам страви такі кухні:

- японську кухню;
- в'єтнамську кухню;
- вірменську кухню;
- кавказьку кухню;
- американську кухню;
- грецьку кухню.

Але і в цих закладах страви національних кухонь доповнюються тими, що мають інше походження.

Разом з тим, практично зовсім не представлена італійська кухня. У місті маємо тільки дуже дорогий та пафосний італійський ресторан та фаст-фуд .

Існують і ресторани-гастрономи, які знайомлять відвідувачів зі стравами різних національних кухонь.

У боротьбі за клієнта більшість ресторанних закладів окрім послуг харчування пропонує і додаткові послуги. Найбільший простір для фантазії мають

ресторанні комплекси та ресторації, що мають досить великі торгівельні площі та прилеглі території.

Деякі із закладів пропонують дитяче меню та дитячі розваги, просуваючи ідею сімейного відпочинку. Існує навіть комплекс «Французький бульвар», до складу якого входить кафе та ігрові дитячі комплекси, каток, проте, спеціалізовані дитячі кафе у місті відсутні.

Щодо цінової політики, то серед кафе та ресторанів найбільша кількість тих, що орієнтуються на представників так званого «середнього класу».

Значний розвиток середньоцінових ресторанів (кафе, барів) є показником досить стабільного соціально-економічного розвитку міста.

На ринку фаст-фудів та закусочних в нижньому ціновому сегменті останнім часом популярним є формат піцерії. Стають популярними заклади, що пропонують каву, чай, борошняні та кондитерські вироби, шоколад.

Таким чином слід зробити наступний висновок: ринок ресторанних послуг Харківської області динамічно розвивається, чутливо реагуючи на зміну соціально-економічної ситуації в місті та країні.

Внаслідок значної конкуренції між підприємцями, що представляють цей бізнес, відбувається поступовий перехід на європейські стандарти розвитку: з'являються концептуальні заклади, поліпшується рівень обслуговування, приймаються до уваги потреби різних цільових аудиторій, поширюються національні кухні, з'являються ресторани мережі [39].

Таким чином, слід зазначити, що ресторації нашого міста користуються популярністю через більшу доступність та достатньо високий рівень сервісу. Формується віртуальний ринок ресторанних послуг.

Незайнятими або нішами ринку з незначним рівнем конкуренції є заміські ресторації, спеціалізовані локальні заклади, дитячі спеціалізовані кафе, підприємства кейтерингу, арт-ресторани та арт-кафе.

3.2 Пропозиції щодо покращання ефективності роботи кафе «Мрія» у Харківській області

На сьогоднішній день на даному підприємстві виробляється продукція харчування та кулінарні вироби, які реалізуються у Харкові та Харківській області. Підприємство працює по замовленням для ресторанів, кафе, фаст-фудів та супермаркетів міста, але у власному магазині реалізує достатньо нецікавий асортимент продукції – частіш за все із залишків крупних замовлень.

Кафе-магазин «Мрія» має розвиватися більш ефективно. Для цього ми маємо змінити асортимент продукції та диференціювати його згідно переваг, які мають на ринку.

Таким чином, світова кухня має наступну структуру переваг (рисунок 3.4).

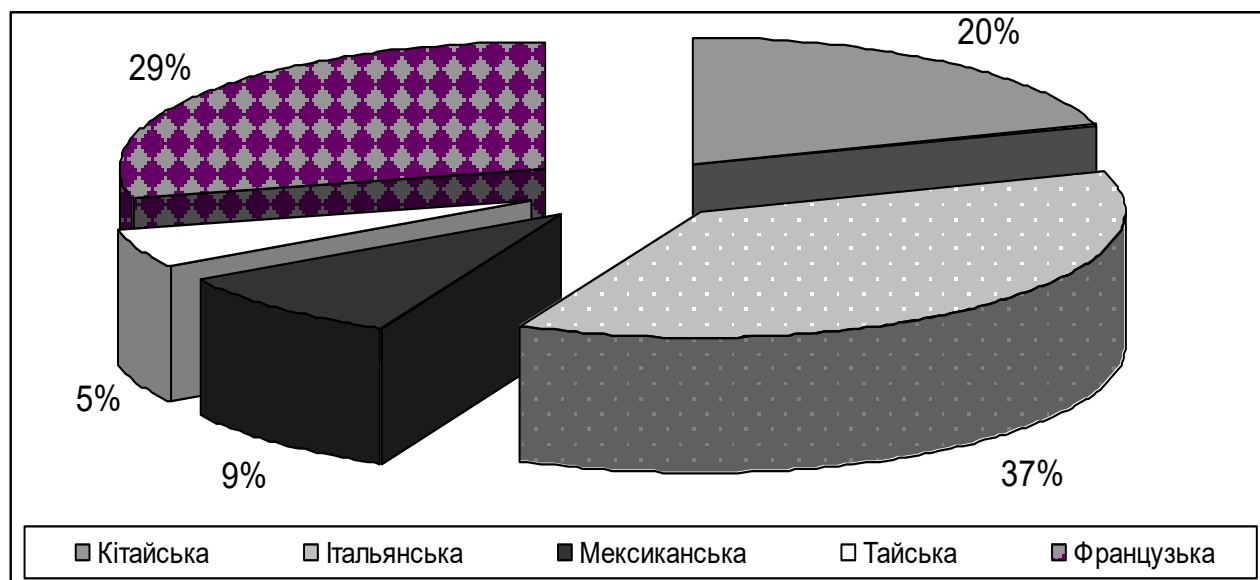


Рисунок 3.4 – Кухні у світі, 2022р., %

На першому місці італійська кухня – 37%; на другому – французька кухня – 29%, на третьому - китайська кухня – 20%, далі мексиканська кухня – 9% та тайська кухня – 5%.

Також, нами проведено аналіз кухонь в Харкові та області за допомогою соціологічного дослідження та отримана наступна структура переваг: на ринку продукції харчування маємо наступні кухні (структура наведена на рисунку 3.5).

- 1 На першому місці українська або домашня кухня – 36%.
- 2 На другому – італійська, як і у світі – 31%.
- 3 Далі – китайська кухня – 15%.
- 4 Французька– 13%.
- 5 Мексиканська – 5%.

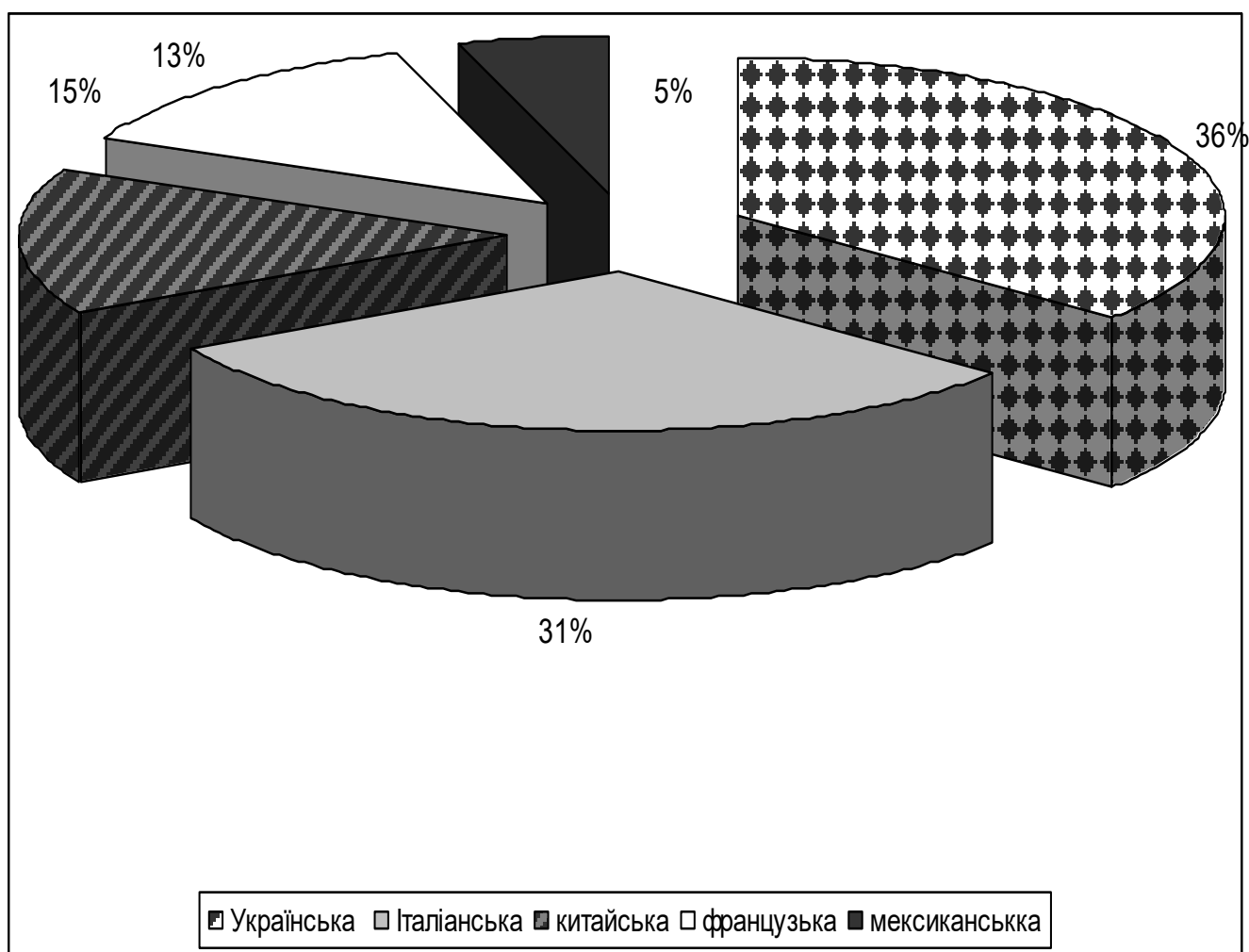


Рисунок 3.5 – Структура кухонь, 2022р., %

Таким чином ми можемо побачити, що на перших місцях такі кухні, як українська, італійська, японська. Далі ми маємо вибрати. Ми зробимо це за допомогою наступних розрахунків.

У продовж трьох діб (неділя; середа; п'ятниця) у місяці ми робили та реалізували блюда всіх трьох кухонь. Далі нами були отримані наступні усереднені значення по кількості замовлень у продовж години (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Аналіз замовлень кафе «Мрія» упродовж години

Показники	Звичайні кухні			Змішані кухні		
	I	У	Я	I+У	У+Я	I+Я
Неділя	10	14	14	12	14	12
Середа	13	12	16	12,5	14	14,5
П'ятниця	14	11	19	12,5	15	16,5
Розрахунки						
Математичне очікування	12,3	12,3	16,3	12,33	14,33	14,33
Середньоквадратичне відхилення	1,7	1,25	2,05	0,24	0,47	1,84
Коефіцієнт варіації	0,138	0,102	0,126	0,019	0,033	0,128

Для розрахунку середньоквадратичного відхилення використовується наступна формула:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (k_i - \bar{k})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

де k_i – кількість замовлень;

$\bar{k}$ - середня кількість замовлень за останні n періодів;

n – кількість періодів.

1 Розраховуємо значення середньоквадратичного відхилення по всім звичайним та змішаним кухням:

$$\text{Італійська: } ((12.3-10)^2 + (12.3-13)^2 + (12.3-14)^2) / 3 = 2.89; \sqrt{2.89} = 1.7.$$

$$\text{Українська: } ((12.3-14)^2 + (12.3-12)^2 + (12.3-11)^2) / 3 = 1.56; \sqrt{1.56} = 1.25.$$

$$\text{Японська: } ((16.3-14)^2 + (16.3-16)^2 + (16.3-19)^2) / 3 = 4.2; \sqrt{4.2} = 2.05.$$

$$\text{Італійсько-українська: } ((12.33-12)^2 + (12.33-12.5)^2 + (12.33-12.5)^2) / 3 = 0.058; \sqrt{0.058} = 0.24.$$

$$\text{Українсько-японська: } ((14.33-14)^2 + (14.33-14)^2 + (14.33-15)^2) / 3 = 0.22; \sqrt{0.22} = 0.47.$$

$$\text{Італійсько-японська: } ((14.33-12)^2 + (14.33-14.5)^2 + (14.33-16.5)^2) / 3 = 3.39; \sqrt{3.39} = 1.84.$$

2. Розрахуємо коефіцієнт варіації (чим менше відхилення, тим ризик нижче):

$$K_I = 1.7/12.3 = 0.138.$$

$$K_U = 1.25/12.3 = 0.102.$$

$$K_J = 2.05/16.3 = 0.126.$$

$$K_{IU} = 0.24/12.33 = 0.019.$$

$$K_{UJ} = 0.47/14.33 = 0.033.$$

$$K_{IJ} = 1.84/14.33 = 0.128.$$

Таким чином згідно розрахунків, найменш ризикованим стане використання змішаної кухні: українсько-італійської.

У той самий час, звичайна італійська кухня має найбільший коефіцієнт ризику, а українська теж знаходиться не на першому місці.

Зараз ми приберемо з меню усі непотрібні страви, залишимо лише вибрані із українського та італійського меню. Пропонуємо наступне італійське меню, враховуючи власну пекарню:

- піца у різних варіантах;
- власно приготовані спагеті;

- ризотто;
- фокаччо;
- салат «Мрія»;
- салат «Капрезе»;
- грибний крем-суп.

Українська кухня:

- вареники;
- крученики;
- млинці;
- борщ з пампушками;
- влітку – окрошка, восени – гарбузовий суп;
- печена картопля з часниковим соусом;
- картопля по селянськи зі шкварками;
- салат «Вінегрет»;
- квашена капуста та соління;
- пиріжки.

Десерти: випічка; штруделі; торти.

Напої: сік, узвар, морс.

В наявності є один зал, площею 70 кв. м, саме така площа необхідна для обслуговування 30 осіб і, враховуючи кількість відвідувачів і середній чек, близько 200-250 грн, оборотність місця в добу буде становити 2-4 чоловіки.

Таким чином дохід у місяць складе:

1 У кафе: $30 \text{ діб} * 30 \text{ місць} * 3 \text{ чол /місце} * 200 \text{ грн} = 270\,000 \text{ грн у місяць.}$

2 Також маємо приблизно 70 замовлень у офіс на добу (на сьогодні) при середньому чеку 150 грн:

$20 \text{ діб} * 50 \text{ замовлень} * 150 \text{ грн} = 150\,000 \text{ грн}$

3 Замовлення на весілля, дитячі свята та ін. Із розрахунку у середньому 15 замовлень з середнім чеком 2 500 грн:

$15 \text{ заказів} * 2\,500 \text{ грн} = 37\,500 \text{ грн}$

4 Виручка від продажу випічки та тортів на сьогодні складає у середньому 20 000 грн

Аналіз прогнозованих доходів та витрат, проведемо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Доходи та витрати у місяць, грн

Статті доходів	Значення	Статті витрат	Значення
У кафе	270 000	Реклама	20 000
Замовлення «у офіс»	150 000	Оплата Інтернету (в кафе Wi Fi)	2 000
Весілля, дитячі свята та ін.	37 500	Комунальні платежі (вода та електроенергія)	15 000
Замовлення на торти та випічку	20 000	Заробітна платня 4 продавцям-офіціантам	12 000
		Заробітна платня адміністратору зала	5 000
		Продукти	50 000
		Витрати на утримання приміщення (непередбачувані витрати)	10 000
		Всього:	114 000
		Податки із розрахунку прогнозованого доходу та витрат	108 900
Всього:	477 500	Всього	222 900

Таким чином, прибуток ми отримаємо вже в першому місяці, при цьому збільшимо ефективність виробництва. Це стало можливим за рахунок диверсифікації продукції.

Висновки до розділу 3

Харчовий бізнес є перспективним напрямком для здійснення довгострокових інвестицій в нього з прибутком в 15-20 %. Однак наявність капіталу ще не говорить про успішний розвиток бізнесу на ринку, де весь час відбуваються якісні зміни уподобань постійної та потенційної клієнтури.

Незнання тонкощів харчової промисловості та неуважність до можливих альтернатив її розвитку не дозволить підприємствам випереджати конкурентів та досягати хороших результатів.

Одним з головних завдань в даний час залишається діагностика ринку харчового бізнесу та визначення основних тенденцій його розвитку, які дозволяють відкрити підприємцям нові можливості для заснування бізнесу в найбільш затребуваних та перспективних сегментних нішах, що, можливо, зможе привести до нового поштовху розвитку харчової промисловості в Україні.

В Україні темпи розвитку ринку харчового бізнесу протягом останнього часу коливалися в межах 60-80% на рік. При цьому бізнес розвинений лише на 20%.

На сьогоднішній день на даному підприємстві виробляється продукція харчування та кулінарні вироби, які реалізуються у Харкові та Харківської області. Підприємство працює по замовленням для ресторанів, кафе, фаст-фудів та супермаркетів міста, але у власному магазині реалізує достатньо нецікавий асортимент продукції – частіш за все із залишків крупних замовлень.

Кафе-магазин «Мрія» має розвиватися більш ефективно. Для цього ми маємо змінити асортимент продукції та диференціювати його згідно переваг, які мають на ринку.

На першому місці Італійська кухня – 37%; на другому – Французька кухня – 29%, на третьому - Китайська кухня – 20%, далі Мексиканська кухня – 9% та тайська кухня – 5%.

Також, нами проведено аналіз кухонь в Харкові та області за допомогою соціологічного дослідження .

На перших місцях такі кухні, як українська, італійська, японська. Далі ми маємо вибрати. Ми зробимо це за допомогою розрахунків.

У продовж трьох діб (неділя; середа; п'ятниця) у місяці ми робили та реалізували блюда всіх трьох кухонь.

Далі нами були отримані значення по кількості замовлень у продовж години.

Таким чином згідно розрахунків, найменш ризикованим стане використання змішаної кухні: українсько-італійської.

У той самий час, звичайна італійська кухня має найбільший коефіцієнт ризику, а українська теж знаходиться не на першому місці.

Зараз ми приберемо з меню усі непотрібні страви, залишимо лише вибрані із українського та італійського меню.

Після аналізу прогнозованих доходів та витрат, ми зробили висновок, що, прибуток ми отримаємо вже в першому місяці, при цьому збільшимо ефективність виробництва. Це стало можливим за рахунок диверсифікації продукції.

Висновки

У процесі написання кваліфікаційної роботи були зроблені наступні висновки.

Харчовий бізнес є однією з найбільш значущих складових індустрії розваг, яка, у свою чергу, орієнтована на споживача, задоволення потреб якого є кінцевим результатом ділової активності підприємства.

Поряд із ресторанами до закладів харчування належать: кафе, бари (гриль-бари, пивні бари, фітобари, коктейль-бари й ін.), кав'ярні, фабрики-кухні, фабрики-заготівельні, буфети, шашличні, продовольчі магазини та кіоски кулінарії і т.д.

Харчовий бізнес є перспективним напрямком для здійснення довгострокових інвестицій в нього з реальним прибутком.

Однак наявність капіталу ще не говорить про успішний розвиток бізнесу на ринку, де весь час відбуваються якісні зміни уподобань постійних та потенційних клієнтів. Незнання тонкощів ресторанного бізнесу та неуважність до можливих альтернатив його розвитку не дозволить підприємцям випереджати конкурентів та досягати хороших результатів.

У кваліфікаційній роботі ми аналізували товариство з обмеженою відповідальністю фабрику «Траст» у власності якого знаходиться кафе «Мрія», де реалізується власні блюда, випічка, торти та ін. у Харківській області.

Останнім часом на ринку ресторанних послуг з'явилося чимало нових закладів, які успішно конкурують, а то й витісняють із зайнятих ніш підприємства, що вже тривалий час надають послуги харчування.

Така ситуація нормальна для висококонкурентного середовища, яким є харчовий бізнес.

Проте, дуже часто конкурентна боротьба розгортається всередині окремих сегментів ринку, у той час коли інші, на послуги яких теж є попит, залишаються незайнятими.

Задля досягнення конкурентоспроможності у даному бізнесі, а також забезпечення послугами закладів харчового господарства необхідно забезпечити постійний моніторинг ринку послуг харчування.

При виконанні кваліфікаційної роботи було проаналізовано сучасний стан ринку харчових послуг України та Харківської області, тенденції його розвитку, оцінено ступінь його насиченості, виявлені ніші, перспективні для розвитку.

Харчовий бізнес є специфічною галуззю економіки, яка дуже чутливо реагує на зміни макроекономічних показників.

В умовах ринку зміна в часі параметрів його розвитку може бути своєрідним індикатором соціально-економічного стану в країні. Пов'язано це з тим, що послуги харчового бізнесу є альтернативою домашньому або «вуличному» харчуванню та іншим формам проведення дозвілля.

З ростом добробуту суспільства, доходів громадян, все більше їх звертається до послуг закладів харчування, тим самим вивільняючи час, необхідний для приготування їжі, для роботи і відпочинку. У великих містах, де на подолання відстані між місцями роботи та проживання доводиться витратити до декількох годин, заклади ресторанного господарства допомагають також організувати раціональне харчування впродовж дня.

Вони ж залишаються популярними місцями проведення дозвілля.

Натомість, під час економічних криз послуги харчування виявляються в числі перших, від яких відмовляються, заощаджуючи на більш дешевих видах харчування та проведення дозвілля.

Слід зробити наступний висновок згідно аналізу: ринок харчового бізнесу динамічно розвивається, чутливо реагуючи на зміну соціально-економічної ситуації в місті та країні.

Внаслідок значної конкуренції між підприємцями, що представляють цей бізнес, відбувається поступовий перехід на європейські стандарти розвитку: з'являються концептуальні заклади, поліпшується рівень обслуговування, беруться до уваги потреби різних цільових аудиторій, поширюються національні кухні, з'являються ресторанні мережі.

На сьогоднішній день на аналізованому підприємстві виробляється продукція харчування та кулінарні вироби, які реалізуються у Харківській області.

Фабрика працює по замовленням для ресторанів, кафе та супермаркетів міста, але у власному кафе реалізує достатньо нецікавий асортимент продукції – частіш за все із залишків значних замовлень.

Кафе «Мрія» має розвиватися більш ефективно. Для цього ми пропонуємо змінити асортимент продукції та диференціювати його згідно переваг, які мають на ринку.

Ми проаналізували переваги кухонь світу та у місті Харків та Харківської області, та можемо побачити, що на перших місцях такі кухні, як українська, італійська, японська. Далі ми коригуємо власне меню. Ми зробимо це за допомогою відповідних розрахунків.

У продовж 3 діб (неділя; середа; п'ятниця) у місяці ми робили та реалізували блюда всіх трьох кухонь. Та після розрахунків ми зробили висновок, що мінімально ризикованим стане використання змішаної кухні: українсько-італійської.

Далі склали відповідне меню, та як додаткову послугу представили послугу Wi-Fi, системи знижок, кейтеринг.

Після розрахунків прогнозованих витрат та прибутку, ми маємо наступні результати: впровадження даних новацій окупиться та почне приносити прибуток вже у перший місяць; значно збільшиться дохід підприємства та його конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

- 1 Господарський кодекс України: офіц. текст станом на 20 січ. 2007 р. Х.: Одісей, 2007. 240 с.
- 2 Податковий кодекс України/ URL: https://ips.ligazakon.net/document/T10_2755?an=21397&ed=2020_08_01
- 3 Про господарські товариства : закон України: офіц. текст: станом на 19 лют. 2004 р. К.: Парламентське видавництво, 2005. 64 с.
- 4 Про захист прав споживачів: закон України: офіц.. текст станом на 19.11.2022р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
- 5 Антоненко В.І. Корпоративне управління – важливий елемент менеджменту на підприємстві. *Вісник КНТЕУ*. 2014. Випуск № 3. С. 120–128.
- 6 Башинська І.О., Полещук А.А., Мотова А.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 17. С. 91–94.
- 7 Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 65 с.
- 8 Бутенко В.М., Мацола О.А. Сучасні ризики управління зовнішньоекономічною діяльністю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 37–43. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1222/1231>
- 9 Бутенко, В., Байдацький, М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>.
- 10 Вербіцька І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. № 5. 2013. С. 282–291.

- 11 Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємництві. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
- 12 Воловельська І.В. Вибір оптимальної інноваційної стратегії підприємств залізничного транспорту: дис. ... канд. екон. наук. Х., 2008. 194 с.
- 13 Воловельська І.В. Старченко Я. В. сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 134-138.
- 14 Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. Випуск № 2. С. 51–55.
- 15 Гатаулліна, Е., Клименко, М. Ризико-орієнтований менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-18>.
- 16 Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
- 17 Глебова О.А., Голуб О.М. Особливості формування корпоративної стратегії на підприємствах в умовах кризи. *Економічний форум*. 2016. №3. С.182-188.
- 18 Горова К. О. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Харків, 2011. 82 с.
- 19 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 13-20.
- 20 Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.
- 21 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 9–17.

- 22 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. Посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 243 с.
- 23 Дикань В. Л., Єлагін Ю .В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.
- 24 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.
- 25 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №. 61. С. 9-19.
- 26 Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.
- 27 Дикань В.Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно-управлінський аспект *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11–34.
- 28 Дикань В.Л. Українська модель економічної системи як нова концепція розвитку національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 11-17.
- 29 Дикань В.Л., Обруч Г.В. Визначення ефективності реалізації потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 9-18.
- 30 Дикань В.Л., Островерх Г.Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному просторі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 11–19.
- 31 Дикань В.Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 9-19.
- 32 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.
- 33 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

- 34 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.
- 35 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.
- 36 Довганець О., Довба І. Роль ризик-менеджменту в системі корпоративного управління. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2019. Випуск 2 (23). С. 147–163.
- 37 Донець Л. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
- 38 Дячков Д.В. Формування системи ризик-менеджменту підприємства. *Економічний форум*. 2015. Випуск № 4. С. 235–241.
- 39 Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 285 с.
- 40 Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посіб. / Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.; за заг. ред. Т. А. Васильєвої, Я. М. Кривич. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.
- 41 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.
- 42 Каличева Н. Є., Воловельська І. В., Соломніков І. В. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2023. Ч. 1. 59 с.
- 43 Калюжна Н.Г. Аналіз підходів до визначення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. No 2. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/050-053.pdf
- 44 Карінцева О. І. Оптимальна структура національної економіки як запорука сталого розвитку держави. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). С. 62–68.

45 Коваленко В.В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3. С. 175–180. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-175-180>

46 Коваленко О. В. Підприємництво та його організаційно-правові засади : навч. посіб. Львів : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 400 с.

47 Ковернега Т.А. Особливості формування стратегії управління економічними ризиками для забезпечення економічної безпеки на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник ХДУ. Серія «Економічні науки»*. 2014. Випуск 8. Частина 7. С. 98–102.

48 Корж Н.В. Методи управління фінансовими ризиками. *Траєкторія науки*. 2016. Випуск № 10. С. 1.1–1.6.

49 Кравченко В.А. Виявлення та опис підприємницьких ризиків: практичний алгоритм для українського бізнесу. *Вісник Запорізького національного університету*. 2008. № 1(3). С. 63–70.

50 Крайнік О. М. Ризик менеджмент як інструмент регулювання економічної поведінки суб'єктів господарювання в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 28–31.

51 Кривець Ю.М. Підвищення ефективності корпоративного управління агроформувань на засадах визначення принципів, рейтингових оцінок індикаторів, ризик-менеджменту та контролінгу. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. 2015. Випуск 1 (10). С. 170–175.

52 Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посіб. / упор. А. А. Герасимчук, Т. В. Мірзоєва, О. А. Томашевська. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 596 с.

53 Обруч Г. В., Іванюта Б. Л., Журавльов К. В. Проблеми і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №61. С 53-62.

54 Підприємництво. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗ, 2018. ч. 2. 228 с.

55 Підприємництво. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О.В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. ч. 1. 241 с.

56 Побережна І. С. Інтеграція системи ризик-менеджменту в загальний процес управління підприємством. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011. №3. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tpaeiv/2011_3/95.pdf

57 Проблеми конкурентоспроможності національної економіки: сучасні проблеми економічного розвитку (матеріали «круглого столу»). URL: http://www.niurr.gov.ua/ukr/publishing/panorama%203~4_99/11.htm

58 Старченко Я. Сучасні методи управління підприємством сфери харчування. 83 студентська науково-технічна конференція. тези. 12 - 14 грудня 2023р. Харків: УкрДУЗТ. 2023. С. 397-398

59 Стратегічне управління: підруч. для студ. екон. спец. ВНЗ / В. Л. Дикань, О. В. Шраменко, І. В. Токмакова та ін. Харків: УкрДАЗТ, 2013. 331 с.

60 Цивільний кодекс України: офіц. тест станом на 10.10.22 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

61 Швиданенко Г. О., Приходько Л. М. Оптимізація бізнес-процесів : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 487 с.

62 Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства: пер. з англ. К.: Всеуито: Наукова думка, 2001. 367 с.

63 Управління фінансами. URL: <http://utmagazine.ru/posts/8946-upravlenie-finansami>

64 Черненко С.О. Конкуренція та ефективність товарних ринків в Україні: монографія. К.: КНТЕУ, 2006. 171 с.

65 Ярослав Голобородько. Війна в Україні: економіка, бізнес, логістика, допомога. 2022. URL: <https://trans.info/ru/viyna-v-ukrayini-ekonomika-biznes-logistika-dopomoga-279148>

66 Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York: *Harper and Row*, 1973. P. 93-94.

- 67 Mintzberg H. Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management / H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel. – L. etc., 1997.
- 68 Mc Gregor D. The Professional Manager / D. Mc Gregor. #9. 1996.
- 69 Quick Changeover for Operators. The SMED System by Shigeo Shingo, 2000.
- 70 Penman S. Financial Statement Analysis and Security Valuation. McGraw-Hill Irwin, 2009. 784 p.
- 71 Porter, M.E. The competitive advantage of Nations. EBSCOhost .Harvard Business Review. 1990. MarchApril. P. 73-93. URL: <http://search.ebscohost.com>
- 72 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання / каф. «Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом». В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.
- 73 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Пропозиції щодо покращення ефективності роботи
підприємства харчового бізнесу»
автора: Старченко Яна Василівна
(ПІБ автора повністю)

містить 57,98 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

06.12.2023 р.