

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра міжнародної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ**

Студента 2 року заочної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми
«Міжнародна економіка»
Масіновського Євгенія Олександровича

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент
Булкот Оксана Вікторівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням
кафедри міжнародної економіки від «03» травня 2023 р., протокол №3.

В.о. завідувача кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ – 2023 р.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 92 сторінки, 19 таблиць, 21 рисунок, список літератури зі 93 найменування, 4 додатки.

Назва дипломної роботи: «Експортна стратегія українських виробників будівельних матеріалів в умовах воєнного стану».

Об'єктом дослідження виступає ринкова діяльність підприємств ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є формування стратегії виходу українських підприємств ресторанного бізнесу на міжнародні ринки.

Мета дипломної роботи - узагальнення теоретичних засад аналізу процесів міжнародної діяльності підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії виходу українських підприємств ресторанного бізнесу на ринок ЄС.

За результатами дослідження сформульовані рекомендації щодо ефективної експортної стратегії виходу ТОВ «Вішінки» на ринок Польщі.

Одержані результати та висновки можуть бути використані компаніями ресторанного бізнесу для прибуткової діяльності на Польському ринку ресторанного бізнесу.

Рік виконання дипломної роботи – 2023 р.

Рік захисту дипломної роботи – 2023 р.

ABSTRACT

The exit strategy of Ukrainian restaurant business enterprises to international markets

Structure and volume of final qualification thesis. The exit strategy of Ukrainian restaurant business enterprises to international markets. Full work consists of 92 pages, 19 tables, 5 figures, a bibliography of 100 names, 4 appendices

The object of the research is the market activity of restaurant business enterprises.

The subject of the research is the formation of a strategy for the exit of Ukrainian restaurant business enterprises to international markets.

The aim of the research is to generalize the theoretical foundations of the analysis of the processes of the international activity of enterprises and to develop practical recommendations for the formation of a strategy for the exit of Ukrainian restaurant business enterprises to the EU market.

Based on the results of the research, recommendations were formulated regarding the effective export strategy of Vishinki LLC to enter the Polish market.

The practical significance of the research is that the obtained results can be used by restaurant business companies for profitable activities on the Polish restaurant business market.

Year of undertaking the research – 2023.

Year of presentation of the research – 2023.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ.....	5
1.1.Сутність та види стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки ...	5
1.2.Алгоритм розроблення стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки.....	13
1.3.Методика оцінювання ефективності стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки	21
Висновки за розділом 1	29
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	30
2.1.Динаміка та тенденції розвитку ресторанного бізнесу	30
2.2.Особливості реалізації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вішінки»	41
2.3.Міжнародне середовище діяльності підприємства ТОВ «Вішінки»	49
Висновки за розділом 2.....	56
РОЗДІЛ 3.РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Вішінки» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК.....	58
3.1 Формування стратегії виходу ТОВ «Вішінки» на ринок Польщі	58
3.2.Оцінювання ефективності стратегії виходу ТОВ «Вішінки» на ринок Польщі	69
Висновки за розділом 3.....	75
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. Характерною рисою сучасної економіки є прагнення до інтернаціоналізації, тобто господарської діяльності підприємств на міжнародних ринках. Це явище в основному пов'язане зі змінами на ринку. Перш за все, це є результатом посилення конкуренції, лібералізації економічної діяльності, зменшення бар'єрів для міжнародної торгівлі та потоків капіталу. Іншою причиною є зміни, спричинені технічним прогресом, такі як: динамізація потоку інформації, спрощення правил зв'язку та транспорту між країнами.

Незважаючи на існуючі бар'єри (природні, такі як транспортні та комерційні витрати), компанії все більше бачать можливості для розвитку в інтернаціоналізації своєї діяльності. Це стосується як великих, так і малих чи середніх підприємств. Основою успіху є правильна стратегія (спосіб входу) та знайомство з ринком, часто абсолютно відмінним від українського.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад аналізу процесів міжнародної діяльності підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії виходу українських підприємств ресторанного бізнесу на ринок ЄС.

Завдання:

- Визначити сутність та види стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки;
- Описати алгоритм розроблення стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки;
- Розкрити методику оцінювання ефективності стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки;
- Охарактеризувати динаміку та тенденції розвитку ресторанного бізнесу;
- Виявити особливості реалізації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вішінки»;

- Оцінити міжнародне середовище діяльності підприємства ТОВ «Вішінки»;
- Запропонувати стратегію виходу ТОВ «Вішінки» на ринок Польщі та оцінити її ефективність.

Об'єктом дослідження є ринкова діяльність підприємств ресторанного бізнесу.

Предметом є формування стратегії виходу українських підприємств ресторанного бізнесу на міжнародні ринки.

В дослідженні використані наступні методи: методи порівняльного й системного аналізу та синтезу, наукових узагальнень, історичний метод застосований при дослідженні суті понять «стратегія», «експорт», «міжнародна діяльність» (п. 1.1, 1.2, 1.3); методи поєднання історичного та логічного, використані під час дослідження факторів формування стратегії виходу на міжнародний ринок (п. 3.1), метод статистичного аналізу для оцінки динаміки та тенденцій розвитку ресторанного бізнесу (п.2.1), метод порівняння для виявлення особливостей реалізації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вішінки» (п.2.2), графічний метод для візуалізації результатів дослідження (п.2.1, п.2.2, п.2.3, п.3.1, п.3.2).

Наукова новизна отриманих результатів:

- удосконалено поняття «стратегія» за рахунок доповнення
- дістала подальший розвиток класифікація стратегій виходу на зовнішній ринок та класифікація показників ефективності стратегії.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

1.1. Сутність та види стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки

Інтенсивні процеси глобалізації в сучасній економіці охоплюють практично всі сфери життя. Більше того, посилення конкуренції ставить перед сучасними підприємствами нові виклики. Зростаюча конкуренція на зовнішніх ринках, постійно зростаючі вимоги клієнтів і, крім того, більш загальноприйняті міжнародні стандарти, змушують підприємців постійно пристосовуватися до мінливих умов. Найчастіше це супроводжується більш поширеним явищем, яким є інтернаціоналізація підприємств або діяльність підприємства не лише на внутрішньому, але і на міжнародному ринку. Тому нині українські компанії змушені розширювати свою діяльність за межі рідної країни. Тому, щоб не втратити свої конкурентні позиції, підприємства повинні заздалегідь вибрати правильну стратегію виходу на міжнародні ринки.

Досліджуючи сутність стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки перш за все зупинимось на визначення поняття «стратегія» (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегія»

Автор	Визначення поняття
1	2
І. Ансофф	«Стратегія – це набір правил для ухвалення рішень, якими підприємство керується в ході власної діяльності» [1]
М. Портер	«стратегія – це аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складниками організації для визначення цінності та позиціонування організації щодо галузевого середовища» [10]
А. Чандлер	«стратегія – це встановлення основних довгострокових цілей і намірів організації, а також напрямку дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цілей» [67]
Готь О. Я.	«стратегія – це такий компонент стратегічного менеджменту, який дозволяє підприємству досягати чітко встановлених цілей підприємства, забезпечити конкурентоспроможність на ринку, тобто забезпечити такий стан підприємства, щоб воно могло успішно працювати у жорстких ринкових умовах» [22]

1	2
Марченко В.М., Лебедева Н.П.	«стратегія являє собою напрям досягнення бажаного стану соціального та економічного розвитку підприємства на основі реалізації внутрішнього потенціалу та максимального використання позитивної спрямованості зовнішнього впливу» [42]

Джерело: [1; 10; 22; 42; 67]

В своєму дослідженні Г. Мінцберг вказує, що стратегія має три формальних визначення: як план, як шаблон і як гра [72]. Прийнято вважати, що стратегія — це продумана послідовність дій, набір орієнтирів, як діяти в тій чи іншій ситуації. Згідно з цією думкою, стратегії мають дві характерні риси: вони створюються перед діяльністю, до якої вони застосовуються, і розробляються ретельно і свідомо. Стратегії часто формуються явно у формі планів, але вони також можуть бути формулюваннями, які залишаються лише в головах менеджерів. У теорії менеджменту стратегія визначається як послідовний комплексний план, створений для забезпечення досягнення основних цілей організації

Стратегія також може бути формою гри, конкретно дією, яка виконується для перемоги над конкурентом. Однак визначення стратегії як наміченого плану недостатньо, оскільки стратегія також може бути результатом поведінки організації. Таким чином, стратегія — це модель послідовності дій організації, наполегливість у поведінці, запланована чи ні. Плани можуть залишатися нереалізованими, а моделі поведінки — незапланованими, тому обидва визначення стратегії (як план і як шаблон) можуть функціонувати незалежно одне від одного. Якщо перший вид стратегії назвати запланованою стратегією, а другий вид – реалізованою стратегією, то можна також виділити продуману стратегію (наміри були і вони реалізовані), незаплановану стратегію (немає намірів, реалізована стратегія) і нереалізована стратегія (нереалізовані наміри).

Стосовно до проблематики дослідження слід зосередитись на стратегії виходу на міжнародні ринки.

Переверзева А.В., Мала К.С. стверджують, що міжнародна стратегія – «це детальний всебічний комплексний план експортної діяльності компанії, призначений забезпечити конкурентоспроможність її продукції на міжнародних ринках і досягти визначені стратегічні цілі» [46].

На думку Закрижевської І. В. Полозової В. М. «міжнародна стратегія фірми є укрупненим описом скоординованих дій з реалізації всього комплексу її міжнародної мети. Головною метою будь якої комерційної фірми є одержання прибутків. Фірми можуть збільшити свої прибутки двома шляхами: додавши до продукції певну цінність, щоб споживачі погодились платити за неї більше, або зменшивши витрати на створення цінності (тобто виробничі витрати)» [31, с.212].

Як стверджує Галаган О. В. «складність теоретичного узагальнення сутності експортної стратегії полягає у відсутності універсальних вимог щодо її змісту, оскільки останній значною мірою визначається розмірами та напрямом діяльності підприємства, що її реалізує» [18]

З погляду Марченко В.М. «стратегія експорту – це основоположна програма дій, яка визначає пріоритетні напрями діяльності підприємства на зовнішньому ринку з урахуванням наявних у підприємства ресурсів і вимог зовнішнього ринку» [42]

Вихід підприємств на міжнародні ринки включає наступні види діяльності: зовнішню торгівлю, імпорт, експорт, торгівлю ліцензіями та ноу-хау або прямі інвестиції.

На думку Плотницької С. І. «виокремлюють три групи стратегій виходу на міжнародні ринки, що мають різні стратегічні цілі, передбачають різну конфігурацію (концентрацію або диверсифікацію) бізнесу, швидкість виходу на зовнішні ринки, різні рівні контролю, участі, ризику та гнучкості, забезпечують різні можливості щодо набуття знань та досвіду міжнародної діяльності» [9, с.34]

торговельні (експортні)	кооперативні (контрактні, договірні)	ієрархічні (інвестиційні)
<ul style="list-style-type: none"> • виробництво товарів і послуг на внутрішньому ринку та експорт на зовнішні ринки 	<ul style="list-style-type: none"> • перенесення виробництва на зарубіжний ринок на підставі угоди з незалежною місцевою компанією (контрактне виробництво, ліцензування, франчайзинг, контракти на управління, спільне підприємство тощо) 	<ul style="list-style-type: none"> • виробництво товарів і послуг на зарубіжному ринку, що здійснюється фірмою, в структуру якої входить міжнародна компанія і яка володіє при цьому її контрольним пакетом акцій

Рис.1.1. Види стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки

Джерело: складено автором за матеріалами [9 С. І., с.34]

До основних типів стратегій виходу на зовнішні ринки (форм входу) відносяться: експортні стратегії (зовнішня торгівля та її різновиди), контрактні стратегії (партнери не об'єднують капітали, співпраця з іноземним партнером відбувається на основі укладеного контракту) і стратегії із залученням капіталу (включаючи співпрацю з залученням акцій та інвестицій) (рис. 1.2).



Рис.1.2. Види стратегій виходу на міжнародні ринки

Розглянемо окремо певні види стратегій виходу на міжнародні ринки.

Прямий експорт полягає в продажу власної продукції безпосередньо іноземним одержувачам (підприємствам або кінцевим покупцям) через власну філію. Така форма дозволяє поступово здобувати досвід роботи на зовнішніх ринках. Обов'язковими умовами використання цієї форми є: наявність персоналу з відповідною освітою (необхідність створення власного підрозділу) та наявність необхідних фінансових ресурсів для здійснення експедиційно-страхової діяльності, побудови каналів збуту.

Відділ зовнішньої торгівлі відповідає за дослідження ринків продажі, налагодження ділових контактів, підготовка пропозицій, ведення переговорів щодо укладення контрактів та проведення угод. Ця форма не вимагає відкриття бізнесу за кордоном, оскільки вся діяльність здійснюється з країни. Вони супроводжуються необхідними поїздками за кордон.

Прямий експорт, може здійснюватися іноземним агентом, що передбачає залучення спеціалізованої іноземної компанії, яка виконує функції агента. Такими підприємствами називають Export Management Company (США), Trading Houses (Великобританія, Канада). Від імені імпортера найчастіше виступають агентства (агенти шукають постачальника продукції із заданими імпортером параметрами, заробляючи на різниці ціни). У випадку з експортерами це той випадок, коли компанія не має наміру виходити на дистрибутивну мережу іноземного ринку. Брокер укладає договір, якщо знайде покупця. Це хороший метод на першому етапі розвитку експорту.

Іншою формою прямого експорту є власне представництво за кордоном. Таке рішення часто дозволяє досягти високих обсягів продажів і хорошої рентабельності. Існує кілька способів реалізації цього методу експорту, наприклад шляхом працевлаштування людини, яка вже легально працює в даній країні, найму компанії, що спеціалізується на певній діяльності, шляхом створення компанії в певній країні, що керується працівником компанії та найму місцевих працівників.

Останньою формою прямого експорту є створення власної збутової мережі. Це рішення базується на системі контрактів між дистриб'юторами та експортером, що визначає основні елементи функціонування збутової мережі. Їх тривалість може бути як завгодно довгою. Забезпечується кращий контакт із клієнтами (включаючи кінцевих споживачів), близькість до товару та швидке реагування на потреби ринку. Тим не менш, це дорогий метод, який потребує фінансових витрат на нарахування заробітної плати, утримання офісу, операційні та логістичні витрати. Це може стати наступним кроком у розвитку експорту компанії внаслідок збільшення товарообігу. Методи побудови власної мережі дистрибуції включають:

- працевлаштування регіональних торгових представників (в їх завдання входять продажі та контакти з клієнтами на даній території, є потреба у будівництві власних складів),
- співпраця з компаніями подібного профілю діяльності як регіональний дистриб'ютор (може знадобитися підписання угоди про ексклюзивність),
- укладення патронатних договорів з компаніями, що пропонують даний асортимент,
- пряме придбання регіональних оптових, посередницьких або роздрібних торговців (без додаткових угод про ексклюзивність або преференційний режим).

Непрямий експорт з країни відбувається, коли виробник продає свою продукцію через одного або кількох посередників. Найчастіше посередник (зовнішньоторговельна компанія) купує товари в країні, а потім перепродує їх за кордон. Цією формою експорту займаються підприємства, які не мають досвіду роботи на зовнішніх ринках, не мають відповідних працівників або фінансових ресурсів, необхідних для безпосереднього виходу на зовнішні ринки. Інші передумови – занадто малий ринок і нерентабельність самостійних дій на ньому. Як правило, зі збільшенням експорту компанії природним чином відходять від цієї форми

Угоди, тобто контрактні стратегії, охоплюють співпрацю підприємства з іноземним партнером на основі укладеного контракту. При використанні цієї стратегії партнери не повинні об'єднувати свій капітал, і тому спільне підприємство не створюється. Найважливішими договорами є передача ліцензії, франчайзингу (франчайзингові договори). Кооперація ж за участю капіталу - це, насамперед, створення спільних підприємств.

Ліцензування - це продаж контрагенту права на часткове або повне використання запатентованих винаходів, корисних моделей, торгових марок (торгової марки, фірмового найменування) або ноу-хау зі збереженням контролю за предметом ліцензії. Це стратегія виходу на зовнішній ринок без об'єднання капіталів обох компаній. Якщо прийнято рішення про видачу ліцензії, необхідно проаналізувати, який вид ліцензії буде оптимальним і як довгострокові стосунки з ліцензіатом будувати. Ліцензійна угода зазвичай супроводжується додатковими видами діяльності, такими як технічна допомога, консультації або навчання, які надає ліцензіар.

Франшиза (франчайзинг) — вид договору, схожий на ліцензійний договір, але відмінність полягає в предметі договору. Як і ліцензування, це стратегія виходу на зовнішній ринок без об'єднання капіталу обох компаній. Він включає юридично та фінансово окремі та незалежні підприємства: франчайзера та його франчайзі. Він полягає в передачі певних прав франчайзі в обмін на грошові вигоди, що дозволяє іншій стороні використовувати їх у власному бізнесі. Ці права включають, наприклад, право використовувати (в межах певної території) наступні складові: бренд компанії-ініціатора, назва компанії, дизайн, логотипи, способи виробництва, розподіл, програми управління або маркетингу, організаційні рішення.

Комерційна або дистриб'юторська франшиза - це контракт на продаж товарів і послуг з певним терміном дії на певній території. Протягом терміну дії договору франчайзі перебуває під постійним контролем і виконує договір згідно з рекомендаціями та вказівками франчайзера.

Спільне підприємство, як стратегія виходу на зовнішній ринок, означає спільне підприємство, створене з незалежним іноземним партнером для виконання конкретного завдання або ведення певної діяльності. На відміну від ліцензування чи франчайзингу, це стратегія виходу на зовнішній ринок, яка потребує спільного капіталу обох компаній. Це стратегія, яка класифікується як прямі іноземні інвестиції (ПІІ).

Переваги та недоліки прямого експорту, франчайзингу та спільного підприємства показані в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Можливості та загрози стратегій виходу на міжнародні ринки для підприємства

Вид стратегії	Можливості	Загрози
Прямий експорт	Завдяки набутому досвіду можна створити більш активну присутність на зовнішньому ринку. Перенесення бізнес-профілю на експорт. Краща кваліфікація експортної команди може сприяти ініціації нових, ширших експортних проєктів	Витрати на експорт вищі за продажі. Тривалий термін окупності експортних витрат, що призводить до припинення цієї діяльності. Дефіцит експортної команди внаслідок незайняття відповідної позиції (відсутність відповідного обсягу контрактів).
Непрямий експорт	Отримання основ експортних знань. Підвищення стандартів виробництва.	Брокер може знайти кращого постачальника. Низька прибутковість угоди, що призводить до припинення угоди. Відмова посередника від послуг компанії в результаті самостійного запуску виробництва.
Ліцензування	Можливість завоювати сильні позиції на зовнішньому ринку за відносно низьку ціну. Поставлення ліцензіатів у залежність від ексклюзивних поставок певних інгредієнтів або напівфабрикатів. Зберігання комерційних або технологічних секретів щодо основного інгредієнта або проміжного продукту.	Нелояльність ліцензіатів призведе до втрати інвестицій конкурентами. Ліцензіат може стати конкурентом на третіх ринках. Вироблена за кордоном продукція суттєво відрізнятиметься від ліцензійної.
Франчайзинг	Можливість завоювати сильні позиції на зовнішньому ринку за відносно низьку ціну. Здатність швидко адаптуватися до місцевих умов кожного ринку. Залежність франчайзі через ексклюзивні поставки конкретної сировини або продуктів. Комерційна таємниця	Можливість для учасників відмовитися від співпраці всередині мережі після отримання знань і досвіду. Франчайзі може стати конкурентом на третіх ринках. Можливість погіршення міжнародної репутації компанії (в тому числі: зниження вартості проданих прав) внаслідок зниження якості послуг,

1	2	3
	Можливість виходу на нові територіальні ринки.	використання різних рекламних заходів або їх відсутності. Можливість юридичних обмежень франшизи.
Спільне підприємство	Партнерська співпраця, яка приносить користь обом сторонам. Швидко зростаючий обсяг продажів. Взаємне використання партнерами досвіду роботи на зовнішніх ринках.	Втрата капіталу через погане ведення бізнесу (погано поставлені цілі тощо). Втрата комерційної чи технічної таємниці (нелояльність). Ліквідація бізнесу через відмінності в стратегії компанії.

Джерело: складено автором за даними [9]

Окремо слід підкреслити, що потенціал прибутку та контроль над проектом прямо пропорційні залученим ресурсам і прийнятому ризику. Непрямий експорт пов'язаний з найменшим ризиком і контролем. З іншого боку, високий ризик існує при використанні прямого експорту та створенні комерційної філії за кордоном, а найбільший — при роботі власного підприємства на зовнішньому ринку.

Таким чином, незалежно від прийнятої класифікації, слід пам'ятати, що термін форма інтернаціоналізації включає не тільки спосіб виходу на цей ринок, а й діяльність на ньому. Безумовно, кожен вид зовнішньої діяльності пов'язаний з початком співпраці з іноземним партнером.

1.2.Алгоритм розроблення стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Алгоритм розроблення стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки показаний на рисунку 1.3.

Етап 1. Аналіз взаємозв'язку підприємства з існуючими конкурентами, що діє на внутрішньому ринку.

На даному етапі важливо проведення аналізу становища підприємства; прогнозу стану підприємства на зовнішньому ринку при наявному стані на

внутрішньому; аналіз цілей з точки зору їх ефективності; розробка можливих стратегій дії тощо

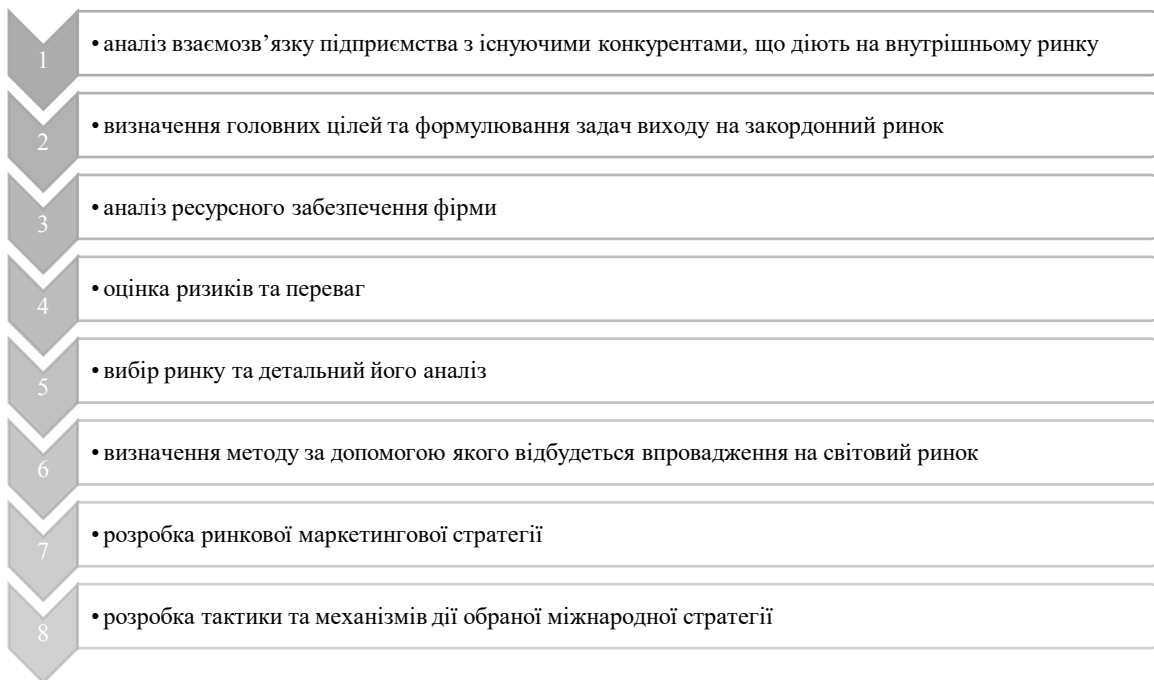


Рис.1.3. Етапи розроблення стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Джерело: складено автором за даними [31, с.213].

Етап 2. Визначення головних цілей та формулювання задач виходу на закордонний ринок.

Розробка відповідної стратегії вимагає визначення конкретних потреб компанії та, нарешті, визначення цілей. Важливо розрізняти головні, другорядні, довгострокові та короткострокові цілі. Визначення їх рангу надзвичайно важливо для вибору відповідних засобів, а також для правильного планування порядку їх використання на етапі інтернаціоналізації.

Кінцевою метою в більшості випадків може бути збільшення фінансових надходжень компанії від міжнародної діяльності, збільшення обсягів експортних продажів і, таким чином, отримання нових зовнішніх ринків, а також контактів з іноземними суб'єктами. Підприємці часто вказують на підвищення рівня ноу-хау та престижу компанії як на другорядну мету, яка

також може вилитись у результати на внутрішньому ринку, а також бажання диверсифікувати фінансовий ризик. Визначення ієрархії зазначених цілей із закріпленням за ними конкретних вимірних запланованих результатів дозволить правильно підібрати інструменти та методи роботи на обраних цільових ринках.

Окремо виділимо мотиви виходу на міжнародний ринок:

Ринкові мотиви - немає можливості збільшити продажі на внутрішньому ринку.

Вартісні мотиви - готовність знизити експлуатаційні витрати.

Мотиви пропозиції - нижча ціна сировини на зовнішньому ринку.

Політичні мотиви – підтримка державою конкретної економічної діяльності.

Серед мотивів вчинення дій можна виділити наступні мотиви:

- ринкові, що є наслідком неможливості збільшення продажів на внутрішньому ринку, у поєднанні з вільною, невикористаною генеруючою потужністю,
- собівартість, що є результатом бажання знизити операційні витрати шляхом збільшення виробництва та продажу на зовнішніх ринках,
- закупівлі, обумовлені нижчою ціною сировини на зовнішньому ринку порівняно з внутрішнім,
- політичний, що виникає внаслідок підтримки державою певної економічної діяльності на зовнішніх ринках.

Етап 3. Аналіз ресурсного забезпечення фірми.

На даному етапі слід оцінити наявні матеріальні фінансові та людські ресурси, якими наділене підприємство та визначити даних ресурсів вистачить. Визначення ресурсного забезпечення є основним аналізом, який слід провести після того, як з'явиться бачення початку стратегії виходу на міжнародний ринок. Підприємець повинен визначити, чи здатний він реалізувати проект. Для цього необхідно проаналізувати основні чинники, до яких найчастіше відносяться: переробна потужність (кадрова потужність), інфраструктура,

наявне обладнання, логістична база, досвід роботи в галузі та можливий попередньо діагностований попит на товари/послуги компанії на закордонних ринках. Проведення такого аналізу може не тільки сприяти прийняттю раціонального рішення щодо зовнішніх ринків, але й наблизити ситуацію компанії на національному рівні, сигналізуючи про необхідність заповнення діагностованих прогалів.

Етап 4. Оцінка ризиків та переваг.

В таблиці 1.3 показані основні переваги та ризики стратегій виходу на міжнародні ринки, які слід врахувати.

Таблиця 1.3

Переваги та ризики стратегій виходу на міжнародні ринки

Вид стратегії	Переваги	Ризики
Прямий експорт	Прямий контакт з іноземними споживачами/покупцями. Знайомство із зовнішнім ринком. Підвищення рівня кваліфікації працівників. Прийняття іноземної праці / стандартів виробництва. Можливість хорошої прибутковості угоди.	Складнощі з пошуком відповідних працівників. Збільшення організаційних та операційних витрат. Підвищений ризик збоїв і втрат. Знайомство з ринками «на власних помилках».
Непрямий експорт	Низькі вхідні витрати. Труднощі, що передаються посереднику. Низькі вимоги до персоналу. Низький фінансовий ризик. Жодних інвестицій або маркетингових витрат. Відсутність необхідності створення спеціального підрозділу в компанії.	Низька прибутковість угоди. Відсутність можливості отримати досвід за кордоном. Незнання зовнішніх ринків. Повна посередницька залежність.
Ліцензування	Низькі початкові витрати та низькі інвестиційні витрати. Забезпечення постійного доходу. Можливості продовження життєвого циклу продукту. Уникнення транспортних витрат. Сильна присутність на зовнішньому ринку через торгівлю марку та логотип компанії	Втрата повного контролю над виробництвом і розподілом. Загроза нелояльності ліцензіатів. Доходи від ліцензій низькі порівняно з іншими формами присутності на ринку. Ліцензування поширюється лише на вибрані продукти
Спільне підприємство	Використання експортером місцевих знань. Об'єднання знань партнерів. Спільний ризик. Комплементарні партнери. Місцева компанія допомагає вести бізнес.	Конфлікт інтересів. Розбіжності між партнерами щодо стратегії. Формально-юридичні труднощі. Високий ризик і витрати.

1	2	3
Франчайзинг	Невеликі капіталовкладення для розширення програми маркетингової діяльності на зовнішні ринки (використовуючи місцеві ресурси та навички). Мало особистої участі за кордоном. Відносно швидкий розвиток підприємства (оборот і прибуток). Відносно легкий і швидкий контроль партнерів - учасників франчайзингової мережі. Зміцнення іміджу та міжнародної репутації.	Втрата повного контролю над виробництвом і розподілом. Модель з ризиком нелояльності ліцензіатів. Франшиза може бути застосована лише до вибраних продуктів. Проблеми з підбором партнерів через необхідність мати кваліфікований персонал. Труднощі контролю за якістю послуг, що надаються, та відповідністю маркетингової діяльності партнера предмету договору франчайзингу.

Джерело: складено автором за даними [31]

Етап 5. Вибір ринку та детальний його аналіз

Також важливий правильний вибір зовнішніх ринків. Він враховує оцінку ресурсів, тип ринку та вартість входу. Як критерій відбору найчастіше використовують привабливість ринку, конкурентні переваги та ступінь ризику (перерахування прибутку, тарифи, нестабільність ринку).

Перше рішення, яке слід прийняти у зв'язку з розвитком експорту, — це вибрати з-поміж багатьох ринків, де підприємство буде розширювати свою участь. Стратегія виходу на певний ринок, незалежно від того, зовнішній чи місцевий, має бути продуманою дією з урахуванням таких факторів, як:

- ступінь контролю іноземної діяльності,
- ризик, пов'язаний з контролем або його відсутністю,
- привабливість обраного ринку,
- сильні сторони порівняно з конкурентами, що діють у тому самому економічному регіоні,
- зобов'язання щодо ресурсів.

Етап 6. Визначення методу за допомогою якого відбудеться впровадження на світовий ринок.

Методи виходу були докладно розглянуті у пункті 1.1 дослідження.

Етап 7. Розробка ринкової маркетингової стратегії

Експансія компанії на зовнішні ринки та функціонування на них вимагає попереднього дослідження цих ринків і розробки на цій основі маркетингової стратегії. Таким чином, постає проблема елементів такої стратегії та послідовності дій, що здійснюються в її рамках компанією. У літературі з цього предмету за останні кілька років з'явилися нові концепції маркетингу (або тісно пов'язані з маркетингом), такі як Agile Marketing, Blue Ocean Strategy, Content Marketing.

Етап 8. Розробка тактики та механізмів дії обраної міжнародної стратегії

У процесі розроблення стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки здійснюється вибір між доступними формами виходу з урахуванням таких факторів, як ступінь контролю над зарубіжними операціями та пов'язаний з цим ризик, привабливість ринку, ступінь залучення ресурсів, або рівень конкурентоспроможності підприємства.

На вибір стратегії інтернаціоналізації впливають і інші фактори (рис.1.4).

Доповнимо перелік внутрішніх факторів, що впливають на вихід на міжнародні ринки наступними складовими:

- фінансовий потенціал,
- управлінський потенціал,
- ресурси, включаючи людські ресурси,
- конкурентні переваги,
- специфіка асортименту,
- ступінь інтернаціоналізації,

На нашу думку до зовнішніх факторів, що впливають на вихід на міжнародні ринки також слід відносити:

- державна політика, правові та адміністративні умови
- доступ до ринків (торговельні бар'єри),
- розмір, динаміка та потенціал цільового ринку,
- характеристики галузі,
- інфраструктура.

внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> • розмір фірми, наявні ресурси, досвід інтернаціоналізації, характеристики продукту (унікальність, складність, етап життєвого циклу тощо)
зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> • соціокультурні розбіжності, ризики ведення бізнесу, розмір та динаміка зростання цільового зовнішнього ринку, торговельні бар'єри, інтенсивність конкуренції, наявність і вартість сировини, витрати на робочу силу, членство країни в інтеграційних об'єднаннях
характеристики бажаної стратегії	<ul style="list-style-type: none"> • рівень ризику, контролю, гнучкості
характеристики угоди	<ul style="list-style-type: none"> • наявна природа ноу-хау, специфічність активів, можливість опортуністичної поведінки, трансакційні витрати, частота угод

Рис.1.4. Фактори, що впливають на вибір стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки

Джерело: складено автором за матеріалами [9, с.34]

Стратегію можна розділити за наступними параметрами:

- форма міжнародної діяльності,
- ступінь концентрації та географічної розпорошеності,
- орієнтація у системі продукт-ринок.

В процесі розробки стратегії виходу на міжнародні ринки слід враховувати нетарифні бар'єри є елементом економічної політики, що охоплюють всі види діяльності та інструменти, що використовуються урядами, державними установами та приватними компаніями. Вони спрямовані на обмеження торгівлі або спотворення товарної структури та напрямків обміну товарів і послуг шляхом подорожчання вітчизняних товарів. Це насамперед неофіційні обмеження чи правила, які перешкоджають продажу на зовнішніх ринках. До окремих продуктів і послуг можуть застосовуватися нетарифні обмеження. Чітка та загально визнана класифікація нетарифних заходів

використовується в документах ЮНКТАД. У ньому виділяють три основні групи:

- заходи, що безпосередньо впливають на торгівлю, які використовуються для захисту вітчизняних постачальників від іноземної конкуренції або сприяння експорту,
- заходи, які, хоча і не пов'язані безпосередньо з досягненням цілей торгової політики, можуть служити для обмеження імпорту або стимулювання експорту,
- загальні економічні заходи, які застосовуються в обмеженому обсязі з метою захисту вітчизняної промисловості, можуть вплинути на обмін валют навіть тоді, коли їх застосування не передбачає такого наміру.

В свою чергу при розробці стратегії виходу на міжнародні ринки слід враховувати стандартизацію та сертифікацію, що застосовуються на ринку виходу. Одним із елементів, що дозволяє отримати конкурентну перевагу над іншими суб'єктами, присутніми на даному ринку, є якість пропонованої продукції. Цією відмінною рисою є міжнародно визнані сертифікати та стандарти. Висока підтверджена якість особливо добре працює на ринках розвинутих країн, де населення має можливість купувати цей вид товарів, навіть за рахунок вищої ціни. Сертифікація може стосуватися як продукту, так і системи. Слід зазначити, що крім міжнародних або обов'язкових сертифікатів, у зв'язку з вимогами законодавства, необхідні додаткові сертифікати, присвячені конкретному зовнішньому ринку. Отримання добровільних сертифікатів пов'язане з витратами, але це елемент, який підвищує конкурентоспроможність компанії.

Отже, у процесі створення стратегії виходу на зовнішні ринки здійснюється вибір між доступними формами виходу з урахуванням таких факторів, як ступінь контролю зовнішньої діяльності та пов'язаний з нею ризик, привабливість ринку, залучення ресурсів або рівень конкурентоспроможності підприємства.

1.3.Методика оцінювання ефективності стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Вимірювання ефективності стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки є необхідним, оскільки воно дає інформацію про досягнення поставлених цілей. Воно також вказує на неправильні рішення та дії і на цій основі дає можливість змінити зміст стратегії організації. У цьому випадку оцінювання ефективності стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки використовується ряд показників, які стосуються вимірювання ступеня інтернаціоналізації компаній на зовнішніх ринках, з особливим акцентом на маркетинговій діяльності. Слід підкреслити, що вимірювання рівня інтернаціоналізації компанії з точки зору її ефектів, масштабів, темпів і форми є складним. Причиною цього є відсутність загальноприйнятої та прийнятої методики такого вимірювання. Труднощі з вимірюванням також виникають при спробі визначити оптимальний рівень участі в закордонних операціях і специфіку галузей і компаній, що працюють на зовнішніх ринках.

Для оцінювання ефективності стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки на практиці можуть використовуватися різні показники. У літературі з цього питання ми можемо знайти класифікацію показників, яка враховує три основні виміри вимірювання:

- ступінь проникнення на зовнішній ринок (залежність підприємства від ситуації на зовнішніх ринках),
- інтернаціоналізація виробництва,
- масштаби географічного розширення.

Перші дві групи вказують на активність та участь компанії в операціях на зовнішніх ринках. Третій компонент стосується географічного/регіонального масштабу та обсягу діяльності [90].

Пропонуємо використовувати класифікацію, яка включає більш широкую групу показників для оцінювання ефективності стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. Слід виділити шість груп показників (змінна

інтернаціоналізація), тобто прості, засновані на масштабах діяльності, засновані на індексах, засновані на ступені концентрації, засновані на класифікаціях країн і регіонів, засновані на діяльності в ланцюжку створення вартості.

Перша група показників прості показники включають продажі, активи, зайнятість, прибуток (дохід) і податки. Тут слід зазначити, що найчастіше використовується показник, заснований на продажах, особливо у випадку зв'язку із зовнішніми ринками через експорт.

Інші прості показники менш застосовні в дослідженнях. Однак для більш просунутих форм інтернаціоналізації часто використовується індикатор на основі активів.

Друга група показників вимірює масштаби діяльності компанії на зовнішніх ринках з урахуванням кількості країн/регіонів. До них відносяться кількість іноземних філій, кількість прямих іноземних інвестицій, частка іноземних філій у загальній кількості філій підприємства.

Третю групу складають індексні показники, до яких належать TNI (Transnationality Index), індекс діапазону та DOI (Degree of Internationalization). Перший широко поширений і включає три індекси, з яких розраховується середнє арифметичне. Це індекс транснаціональності активів, індекс транснаціональності продажів і компонент транснаціональності зайнятості. Індикатор діапазону не має єдиної методики розрахунку. Це зв'язок між простими індикаторами та індикаторами діапазону (наприклад, кількість регіонів). Розвиток індексів TNI та діапазону є індексом DOI. Розроблений Д. Салліваном (1994) [68], він враховує п'ять аспектів інтернаціоналізації:

- ефект: показник продажів;
- структура: коефіцієнт активів;
- сфера: участь іноземних філій;
- дисперсія: індекс PDIO (Psychic Dispersion of International Operations) – визначає дисперсію дев'яти зон, що відрізняються одна від одної

– закордонний досвід менеджерів: індекс TMIE (Top Managers International Experience) – показник накопиченого періоду професійної діяльності менеджерів, пов’язаної із зовнішнім ринком.

Четверта група показників базується на ступені концентрації підприємств на міжнародному ринку. Для вимірювання його ступеня використовуються частковий індекс Герфіндаля, ентропії та Пангаркара. У групі коефіцієнтів частки можна назвати відношення кількості іноземних філій до кількості країн або частки на найбільших зарубіжних ринках у доходах від продажів, зайнятості та активах підприємства. Зазвичай ці показники доповнюють один одного.

Індекс Герфіндаля визначає ступінь концентрації пропозиції в галузі та ступінь концентрації/розпорошеності діяльності на зовнішніх ринках. Розширеним варіантом цього індексу концентрації є індекс географічної ентропії.

Іншим індикатором, який вимірює ступінь концентрації діяльності на зовнішніх ринках, є індекс Пангаркара. Йдеться про продажі на зовнішніх ринках [90].

Індекс Герфіндаля, Пангаркара та індекс географічної ентропії точніше відображають ступінь причетності компанії до зовнішніх ринків, ніж прості коефіцієнти[90].

П’ята група показників інтернаціоналізації залежить від ступеня диференціації країн/регіонів. Вони засновані на загальнодоступних класифікаціях країн, напр. за культурою, індекс політичної ситуації, індекс конкурентоспроможності країн, індекс економічної свободи та поділ за приналежністю до економічних блоків.

Останньою групою показників, що визначають рівень інтернаціоналізації, є показники, засновані на діяльності в ланцюжку вартості. Однак їх корисність обмежена через доступ до інформації, яка б дозволила визначити діяльність у великих вибірках підприємств.

Дослідження рівня наслідків інтернаціоналізації підприємств також можна виміряти з фінансової, маркетингової та операційної точок зору.

Серед найбільш часто використовуваних коефіцієнтів, що визначають наслідки стратегії виходу на міжнародні ринки, є дві групи фінансових коефіцієнтів: фінансові та ринкові. Фінансові коефіцієнти зазвичай пов'язані з визначенням прибутковості підприємств. До них належать ROA (рентабельність активів), ROS (рентабельність продажів), ROE (рентабельність власного капіталу), ROI (рентабельність інвестицій), ROFA (рентабельність іноземних активів), прибуток або коефіцієнт оборотності активів [90].

Серед ринкових фінансових коефіцієнтів, пов'язаних з капіталом, слід виділити такі показники: прибуток з поправкою на ризик (Трейнора, Шарпа, систематичний ризик, премія за ризик), коефіцієнт Q Тобіна, надлишкова вартість, ринкова вартість підприємства до балансової вартості, ціна акцій до прибутку за акцію. З іншого боку, при вимірюванні ефектів маркетингової діяльності компанії на зовнішньому ринку можна використовувати три групи показників у спрощеному підході. Вони включають групу показників продажів і клієнтів і на основі маркетингових активів. Показники продажів включають частку ринку та темпи зростання доходів від продажів. До т. зв показників для клієнтів включають впізнаваність бренду, імідж бренду, задоволеність споживачів і лояльність споживачів. Показники, засновані на маркетингових активах, включають вартість бренду та цінність клієнта за весь період.

При аналізі ефектів маркетингової діяльності також можна використовувати більш широкий спектр показників. Вони стосуються оцінки діяльності на стратегічному рівні, продажів і дистрибуції, маркетингових комунікацій, електронної комерції.

До групи показників оцінки діяльності на стратегічному рівні входять ті, які дозволяють:

–отримати знання про діяльність компанії на обраному ринку (наприклад, показник частки ринку – сегментний, відносний; динаміка зростання продажів тощо);

– розширити знання про утримання клієнтів і задоволеність клієнтів пропонованими їм цінностями, визначити профіль цільової групи (наприклад, показник задоволеності клієнтів, показник утримання клієнтів, показник лояльності клієнтів, показник втрати клієнтів, показник життєвої цінності клієнта);

– визначити ризик вжитих дій (наприклад, індекс розподілу маркетингових коштів, аналіз маркетингових ризиків);

– сприяти процесу створення бренду компанії/продукту на новому ринку та в обізнаності нових одержувачів (наприклад, індекс вартості бренду) [90].

Щоб виміряти форму експансії на зовнішніх ринках, корисні показники продажів і розподілу товарів (наприклад, дефіцит товарів, тенденції продажів, частка бренду в магазинах, що продають певний бренд, середній запас), середній обсяг продажів бренду в торговій точці, індекс цін, точка беззбитковості, цінова еластичність, повторна покупка, рівень проникнення на ринок, рівень охоплення ринку, середня вартість замовлення тощо). Ці показники часто визначаються для потреб компаній професійними науково-дослідними установами, що займаються підтримкою зовнішньої торгівлі. Однак їх використання потребує збору інформації про зовнішні ринки (тестування, вибір інструменту збору даних за рівнем його прийнятності на даному зовнішньому ринку, побудова інструментів вимірювання тощо), що пов'язано з необхідністю використання скануючих пристроїв високої вартості, які записують дані тощо.

Показники маркетингових комунікацій також важливі для оцінки ефективності стратегії на зовнішніх ринках. Вони використовуються як рекламними агентствами, так і самостійно компаніями.

Найбільш часто використовувані комунікаційні показники включають впізнаваність бренду (допоміжну та спонтанну), охоплення та частоту

реклами, охоплення аудиторії, частоту запитів, інтенсивність рекламної кампанії (GRP) та вартість продажу (CPS).

З розвитком Інтернету його використання підприємствами також на зовнішніх ринках прогресує як форма комунікації (внутрішньої та зовнішньої), просування, комерційних операцій тощо. Тому з'явився термін «електронна комерція» та показники, що відносяться до нього. Це рейтинг кліків (ефективність) реклами (CTR), липкість (ковзкість) веб-сайту, індекс свіжості, індекс персоналізації, індекс ефективності підключення тощо. Роль соціальних медіа, яка в основному використовується для маркетингової комунікації, також слід згадати. Рівень активності в соціальних мережах також потребує оцінки та вимірювання. До них відносяться такі показники, як рівень охоплення, рівень залучення, сила бренду в категорії, активні прихильники тощо [90].

В процесі оцінювання ефективності стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки проводиться експортний аудит.

Експортний аудит – це перевірка рівня використання ресурсів та їх ефективності в експортній діяльності.

Експортний аудит включає всебічну перевірку експортної діяльності від моменту прийняття рішення, на якому ринку вжити заходів, через те, які дії були прийняті та який ефект вони принесли, і хто відповідає за придбання та обслуговування нових клієнтів, до того, які компетенції це вимагає, визначаючи їх у команді підприємства експортера. Експортний аудит проводиться розбиваючи весь процес на етапи, рівень прийняття рішень і ролі в організації, а також обсяг компетенцій, необхідних для виконання конкретних ролей.

Основна мета аудиту полягає в тому, щоб підвищити маржу, досягнувши на продану продукцію, і покращити процес експортних продажів шляхом аналізу фактичного стану справ і розбивки його у формі процесу з розподіленими ролями співробітників з різними рівнями прийняття рішень.

Показники оцінки ефективності стратегії виходу на міжнародний ринок

Назва показника	Формула	Характеристика	Нормативне значення
Показник валютної ефективності експорту	$E_{ve} = \frac{\sum_{i=1}^n ЦВЕ_i \times KE_i}{\sum_{i=1}^n BE_i \times KE_i},$ <p>ЦВЕ_i - валютна ціна і-го експортного товару KE_i - обсяг експорту і-го товару BE_i - витрати на виробництво та реалізацію одиниці і-го товару KE_i - обсягу експорту і-го товару</p>	характеризує купівельну силу валюти, її курс	Якщо коефіцієнт валютної ефективності експорту перевищує значення зворотного курсу (долар поділено на гривню) обміну валюти, то ця діяльність вважається ефективною
Показник «ефективність експорту»	$E_e = ЧВе / Ве.в.ц,$ <p>ЧВе - чиста виручка в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки Ве.в.ц. - вартість експорту у внутрішніх цінах</p>	визначення економічної ефективності експортної діяльності на рівні підприємства	Позитивним вважається значення показника більше за одиницю і свідчить про те, що реалізація товарів на зовнішньому ринку буде вигідніша, ніж усередині країни
Показник економічного ефекту експорту	$E_{e.e} = ЧВе - ПВе$ <p>ПВе повні витрати підприємства на експорт продукції</p>	показує результат експорту продукції підприємством, як за окремою угодою або певний період часу в натуральному вимірі.	показник є прибутком підприємства від експортної діяльності до оподаткування, відповідно, чим більше його значення, тим ефективніша експортна діяльність
Показники економічної ефективності експорту 1 рівня E _{ef.e.1}	$E_{ef.e.1} = ЧВе / ПВе$ <p>ПВе - сума повних витрат підприємства на експорт продукції</p>	демонструє суму гривневого доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену фірмою гривню	Припустимим є його значення, що перевищує 1
Прибутковість реалізації продукції на внутрішньому ринку E _{ef.e.2}	$E_{ef.e.2} = Ве.в.ц. / СВе$ <p>Ве.в.ц вартість експорту у внутрішніх цінах СВе виробнича собівартість експортних товарів</p>		Експорт відповідних товарів вигідний для підприємства за умови, що E _{ef.e.1} > 1, а також коли дохідність реалізації експортної продукції на зовнішньому ринку перевищує прибутковість реалізації цієї ж продукції на внутрішньому ринку – E _{ef.e.1} > E _{ef.e.2} .
ефективність використання виробничих фондів під час експорту E _{ef.e.3}	$E_{ef.e.3} = \frac{ЧВе - ПВе}{ЧВе} \times 100\% \times \frac{ЧВе}{Ae},$ <p>Ae - коефіцієнт оборотності активів</p>	свідчить про рівень ефективності використання активів, причому	чим більші обидві частини формули, тим більше значення показника і вигідніший експорт цих товарів

Джерело: складено автором за даними [52]

Книшек О. О. запропонував загальну ефективність здійснення експортної операції визначати за наступною формулою:

$$E_{абс.}^{експ.} = \frac{\sum_{i=1}^n ЦВЕ_{i,грн.} \times KE_i + Д_{к.р.}}{\sum_{i=1}^k BE_i \times KE_i + B_{адм.} + B_{збут} + B_{ін.}} \quad (1.1)$$

де $E_{абс}^{експ}$ – абсолютна ефективність експортної діяльності;

$ЦВЕ_{i,грн.}$ – ціна i -ї експортної продукції, переведена у гривні за офіційним курсом в день митного оформлення;

KE_i – обсяг експорту i -ї продукції;

$Д_{к.р.}$ – додатковий дохід від курсових різниць, грн.;

BE_i – витрати на виробництво одиниці i -ї продукції, грн.;

$В_{адм.}$ – адміністративні витрати на здійснення експортної операції, грн.;

$В_{збут}$ – витрати на збут експортної продукції, грн.;

$В_{ін.}$ – інші операційні витрати при експортній діяльності, у т.ч. від курсових різниць, грн. [35]

Книшек О. О. стверджує, що «загальна ефективність здійснення зовнішньоекономічної діяльності за звітний період може бути визначена як співвідношення між додатковими доходами, отриманими в результаті здійснення зовнішньоекономічної діяльності, та додатковими витратами, понесеними підприємство в результаті здійснення такої діяльності»

$$E_{відн.}^{експ.} = \frac{\Delta D_{e.д.}}{\Delta B_{e.д.}} \quad (1.2)$$

де $E_{відн.}^{експ}$ – відносна ефективність експортної діяльності підприємства;

$\Delta D_{e.д.}$ – додаткові доходи від здійснення експортної діяльності;

$\Delta B_{e.д.}$ – додаткові витрати на здійснення експортної діяльності. [35]

Отже, в межах методики оцінки стратегії виходу на міжнародний ринок показники її ефективності дають змогу визначати негативні тенденції, які слугують індикатором для прийняття певних управлінських рішень щодо необхідності усунення негативних факторів, а в разі неможливості їх усунення – відмови від такої діяльності.

Висновки за розділом 1

1. Виявлено, що вихід підприємств на міжнародні ринки включає наступні види діяльності: зовнішню торгівлю, імпорт, експорт, торгівлю ліцензіями та ноу-хау або прями інвестиції.

2. Алгоритм розроблення стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки включає Аналіз взаємозв'язку підприємства з існуючими конкурентами, що діє на внутрішньому ринку; Визначення головних цілей та формулювання задач виходу на закордонний ринок; Аналіз ресурсного забезпечення фірми; Оцінка ризиків та переваг; Вибір ринку та детальний його аналіз; Визначення методу за допомогою якого відбудеться впровадження на світовий ринок; Розробка ринкової маркетингової стратегії; Розробка тактики та механізмів дії обраної міжнародної стратегії

3. Методика оцінювання ефективності стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки включає оцінку показників продажу, активів, прибутку, оцінку масштабів діяльності компанії на зовнішніх ринках з урахуванням кількості країн/регіонів; аналіз індексних показників, до яких належать TNI, індекс діапазону та DOI; розрахунок ступеню концентрації підприємств на міжнародному ринку. В процесі оцінювання ефективності стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки проводиться експортний аудит.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

2.1. Динаміка та тенденції розвитку ресторанного бізнесу

Ресторанний бізнес включає надання послуг харчування клієнтам, незалежно від того, чи їх обслуговують на стаціонарних місцях в закладах харчування, чи вони обслуговуються самостійно. Ця галузь включає споживання їжі на місці, доставку їжі та замовлення на винос. Традиційні ресторани, кафетерії, ресторани швидкого харчування та ресторани, які їдуть на винос, включені до галузі.

Перш за все зазначимо, що галузь громадського харчування значно постраждала від пандемії. Оцінюючи вплив пандемії, слід зазначити, що локдаун та обмеження на подорожі призвели до зниження ринкового доходу на 31,5% [92].

У 2020 році глобальна індустрія громадського харчування зазнала значного падіння на 31,5%, оскільки це значно вплинуло на такі основні ринки, як Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Північна Америка та Європа. У всіх великих країнах закрилися заклади швидкого харчування, кафе, ресторани та готелі, щоб обмежити поширення спалаху COVID-19. Крім того, зниження туристичної активності внаслідок обмежень на подорожі та карантину призвело до негативної тенденції попиту. Навіть після зняття обмежень працювали лише обмежені послуги, такі як доставка їжі на винос і онлайн-доставка. Через ці фактори зростання ринку було гальмовано під час COVID-19 [91].

Через збої, спричинені пандемією COVID-19, більшість гравців ринку не були готові ризикувати своїм бізнесом і зазнавати збитків, виходячи на нестабільні ринки. Однак, коли наслідки COVID-19 почали слабшати, компанії почали розширювати свій бізнес на нових ринках. Наприклад, Imperial Dade придбала Empire Distributors для управління 91 новим

дистриб'юторським центром у США. Подібні стратегії застосовуються великими гравцями, коли вони шукають нові ринки для розширення та зростання бізнесу.

Список ключових гравців, зазначених у звіті

- McDonald's (U.S.)
- Starbucks (U.S.)
- Yum! Brands, Inc. (U.S.)
- Darden Restaurants, Inc. (U.S.)
- Restaurant Brands International Inc. (Canada)
- The Wendy's Company (U.S.)
- Bloomin' Brands, Inc. (U.S.)
- Papa John's International, Inc. (U.S.)
- Chipotle Mexican Grill, Inc. (U.S.)
- Domino's (U.S.) [93]

Серед інноваційних тенденцій слід виділити вихід McDonald's Eyes у метавсесвіт із новою послугою віртуального ресторану. У лютому 2022 року McDonald's, міжнародний гігант швидкого харчування, представив нову лінійку модних пропозицій, які поєднують фізичний і віртуальний світи з його фірмовими смаками, оголосивши про свій великий вихід у бурхливий сектор метавсесвіту. Американська мережа закладів швидкого харчування заявила, що планує розгорнути новий віртуальний ресторан, у якому представлені як віртуальні, так і реальні товари. У McDonald's підтвердили, що продукти харчування також доставлятимуть додому. Готуючись до цього проекту, фірма, як повідомляється, подала кілька заявок на торгові марки [91].

Зростання кількості домогосподарств із подвійним доходом та рівня наявного доходу споживачів сприяє зростанню світового ринку громадського харчування. Оскільки кількість мілленіалів продовжує зростати, мережі швидкого харчування стають дедалі популярнішими. Споживачі, особливо молоде покоління, все більше витрачають на їжу, приготовану на вулиці. Галузь готова до періоду швидкого зростання та розвитку, оскільки заклади

швидкого харчування розширюють свою присутність на нових ринках і ринках, що розвиваються [91].

У 2021 році обсяг світового ринку громадського харчування перевищив 2323,29 мільярда доларів США. Очікується, що оцінка ринку зросте з 2540,05 мільярда доларів США у 2022 році до 5194,60 мільярда доларів США до 2029 року із середньорічним темпом зростання 10,76% протягом 2022–2029 років [91].

Зростання можна пояснити зростанням наявних доходів споживачів, зміною стилю життя споживачів, особливо міленіалів, а також збільшенням кількості кафе, ресторанів і мереж швидкого харчування. Зростання витрат на недомашню їжу та зростання кількості онлайн-доставок їжі посилять зростання ринку протягом прогнозованого періоду.

З річним доходом понад 989,0 мільярдів доларів США Північна Америка домінувала на світовому ринку громадського харчування протягом 2021 року. Домінування цього регіону пояснюється зростаючою кількістю домогосподарств, які працюють подвійно, збільшенням витрат на фаст-фуді та, як наслідок, збільшенням кількості закладів швидкого харчування. - ланцюги живлення. Велика тисячолітня база населення та швидка зміна тенденцій способу життя позитивно вплинуть на ринок у цьому регіоні [91].

Очікується, що ринок в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні зросте з найвищим CAGR протягом 2022-2029 років завдяки зростанню кількості ресторанів і закладів швидкого харчування в містах рівня II і рівня III [93].

Європейський ринок демонструватиме стабільне зростання за рахунок зростання ресторанів швидкого обслуговування, кафе, пабів і кав'ярень.

На цьому графіку вимірюється тижнева зміна кількості їдалень у 2023 році порівняно з 2022 роком (рис.2.1).

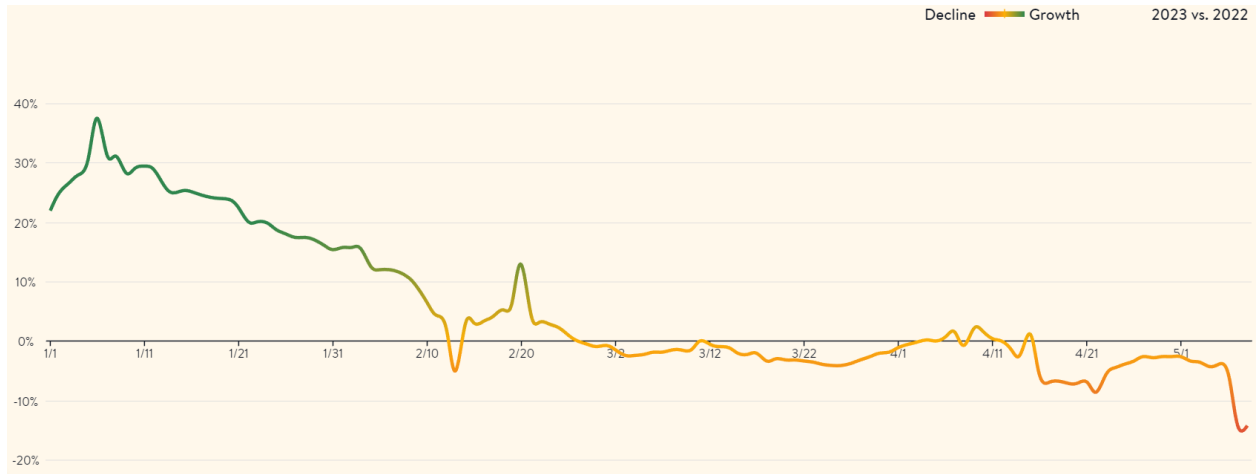


Рис.2.1. Зміна кількості сидячих обідаючих за тижнями, 2023 рік порівняно з 2022 роком [93]

Наприклад, у США на тиждень, що закінчується 15 квітня 2023 року, сидячі їдальні зросли на 1% порівняно з відповідним тижнем 2022 року.

В структурі громадського харчування 31,76% в 2021 р. Сановили заклади фастфуду (рис.2.2)

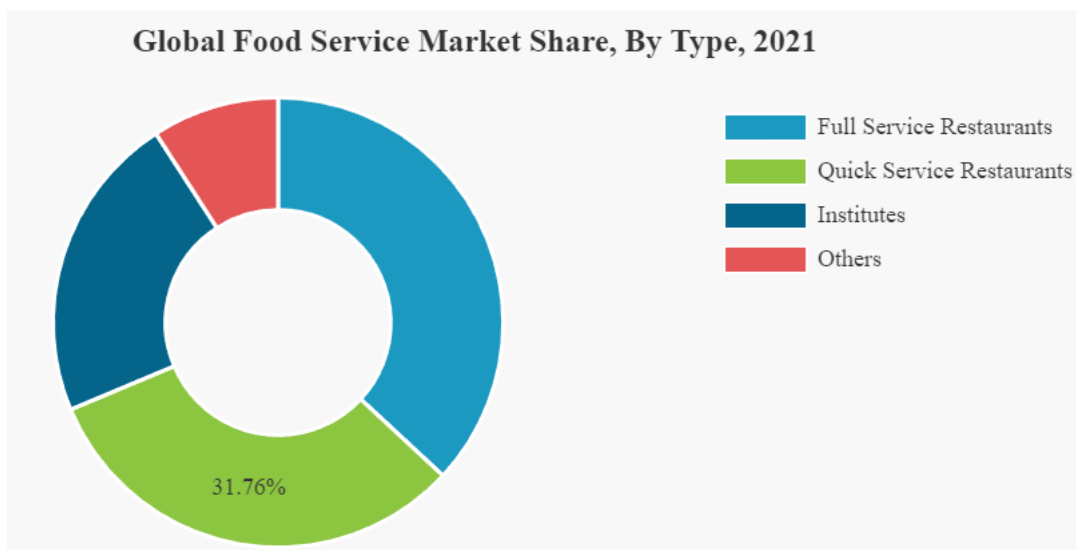


Рис.2.2. Структура закладів громадського харчування в світі станом на 2021, %

Джерело: [93]

Відповідно до звіту «Restaurants & Takeaway Food Operators in the EU» в ресторанному бізнесі ЄС мають місце наступні тенденції:

- Перехід до онлайн: традиційні ресторани, швидше за все, переймуть послуги доставки, щоб залишатися конкурентоспроможними
- Очікується, що дохід галузі скоротиться на 1% за п'ять років до 254,3 млрд євро. Попиту в ресторанному бізнесі сприяло зростання наявного доходу та довіри споживачів у Європі протягом більшої частини п'ятирічного періоду. Однак пандемія COVID-19 (коронавірусу) спричинила різке скорочення наявного доходу та довіри споживачів через тривалі карантинні заходи, що призвело до скорочення доходів галузі протягом 2020 року. У міру скасування обмежень через коронавірус та зростання наявного доходу споживачі, як очікується, збільшать витрати на їжу, сприяючи збільшенню доходу на 13,1% у 2022 році
- Очікується, що відкладений попит вітчизняних споживачів на виїзди та повернення іноземних туристів до рівня до пандемії принесе користь ресторанній індустрії.
- Очікується, що оператори запропонують нові продукти, щоб відповідати мінливим уподобанням споживачів.
- Очікується, що зростання попиту підтримає маржу, хоча висока конкуренція, ймовірно, обмежить продуктивність галузі протягом наступного періоду [93]

Стосовно ринку ЄС слід відмітити наступне: найбільші оператори ресторанів і продуктів харчування на винос в галузі ЄС

IBIS World охоплює 4 компанії операторів ресторанів і продуктів харчування на винос в галузі ЄС, включаючи Compass Group plc, Sodexo SA, MCD Europe Ltd і Burger King Europe GmbH.

У 2022 році європейською країною, в якій McDonald's працював і франчайзингував більшість своїх закладів, була Франція (включаючи Монако). Німеччина була другою за кількістю ресторанів McDonald's у 2022 році з 1425 одиницями.

Subway – популярна франшиза. Subway вважається однією з найбільш швидкозростаючих франшиз у світі. Позаду McDonalds, Starbucks і KFC,

Subway займає четверте місце серед найбільш цінних брендів швидкого харчування в світі. Мережа зосереджена на продажі підводних сендвічів (або «сабів») у форматі швидкого обслуговування, де клієнти можуть обирати додаткові начинки, коли вони готуються у них на очах. У Сполучених Штатах він вважається одним з найкращих ресторанів швидкого харчування серед клієнтів. Станом на третій квартал 2022 року у Starbucks було 2554 ресторанів в Європі. Європейською країною з найбільшою кількістю магазинів Starbucks стала Велика Британія з 842 магазинами Starbucks. Далі йдуть Туреччина з 589 ресторанами та Франція з 205 ресторанами Starbucks. Для порівняння, в Італії було лише 18 ресторанів Starbucks [92].

Найбільша кількість ресторанів знаходиться в Парижі. У місті Париж є понад 493 ресторанів, рекомендовані Мішленом. Серйозні гурмани знають, що з них Париж також є містом випічки та смачної гастрономії [92].

Фактори, що впливають на розвиток ринку громадського харчування:

- Зростання попиту на напівфабрикати через зайнятий спосіб життя та зміну харчових звичок
- Збільшення кількості жінок у робочій силі призводить до більшої кількості ресторанів поза домом та доставки їжі
- Зростаюча тенденція онлайн-замовлень і доставки їжі
- Збільшення наявного доходу та урбанізація в країнах, що розвиваються
- Інновації та впровадження нових харчових продуктів і концепцій
- обмеження:
- Зростання цін на продукти харчування через збої в ланцюжках поставок і зміни клімату
- Посилення занепокоєння здоров'ям та обізнаності призводить до переходу на більш здорові варіанти харчування
- Зростаюча конкуренція та насичення ринку призводять до зниження норми прибутку

– Суворі державні постанови та політика щодо безпеки та гігієни харчових продуктів

Можливості та загрози для ринку громадського харчування показані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Можливості та загрози для ринку громадського харчування

Фактор	Вплив
Можливості для ринку	
Зміна споживчих звичок: оскільки все більше людей ведуть високоінтенсивний спосіб життя, зріс попит на швидкі та зручні варіанти харчування	Це дає можливість для постачальників громадського харчування пропонувати інноваційні та зручні рішення для харчування
Тенденції щодо здоров'я та благополуччя: споживачі стають більш уважними до свого здоров'я та шукають більш здорові варіанти харчування	Це дає можливість для постачальників громадського харчування пропонувати більш здорові продукти меню, які задовольняють зростаючий попит
Посилення глобалізації	Зростання міжнародних подорожей і глобалізація створили попит на різноманітні кухні, що може стати можливістю для постачальників громадського харчування пропонувати більше інтернаціональних варіантів меню
Загрози для ринку громадського харчування	
Нестача робочої сили: галузь громадського харчування стикається з нестачею робочої сили через труднощі з пошуком та утриманням кваліфікованих працівників	Це може призвести до збільшення витрат на робочу силу та зниження продуктивності.
Занепокоєння щодо безпечності харчових продуктів: у зв'язку зі збільшенням захворювань, пов'язаних із їжею, постачальники громадського харчування повинні вживати додаткових заходів обережності, щоб забезпечити безпеку своїх клієнтів	Це може призвести до збільшення витрат і проблем із дотриманням нормативних вимог
Конкуренція: галузь громадського харчування є висококонкурентною, багато гравців змагаються за тих самих клієнтів	Це може призвести до цінових війн і зниження норми прибутку

Практичні аспекти розробки стратегії виходу українських підприємств ресторанного бізнесу на міжнародні ринки були розглянуті на прикладі ТОВ «Вішінкі», яке працює на ринку м. Київ.

До підприємств цього типу належать підприємства громадського харчування, які:

- проводять виробничу діяльність у зв'язку з комерційною, тобто переробляють продовольчу сировину на страви та постачають їх споживачам.
- надають «персональне обслуговування» людям шляхом продажу продуктів харчування та напоїв, а також комерційних товарів у закладах громадського харчування відкритого та закритого типу,
- займаються розважальною діяльністю.

Тому діяльність підприємств громадського харчування має як виробничий, так і комерційний характер.

Заклади громадського харчування можуть працювати, напр. у готелях, мотелях, постійних дворах, хостелах, кемпінгах, пансіонатах, будинках відпочинку та інших місцях короткочасного перебування, а також у вагонах, що входять до складу поїзда, і на пасажирських судах.

Перш за все розглянемо тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Києві, де функціонує підприємство. Ринок ресторанних послуг в Києві є досить конкурентним і має значну кількість гравців: Кількість ресторанів на квадратний кілометр – зважаючи на територіальну концентрацію ресторанів можна оцінити рівень конкуренції.

У Києві офіційно зареєстровано 2,9 млн осіб, втім електронний перепис населення свідчить, що цей показник уже становить 3,7 млн осіб. Однак, якщо брати до уваги офіційну статистику, то на 100 тис. населення у Києві припадає 80 закладів харчування. Загалом у столиці, станом на 2020 рік, було 2 387 кав'ярень, ресторанів, пабів та барів [60].

За даними Головного управління статистики в м. Києві в 2020 році мало місце різке зниження доходів від діяльності забезпечення стравами та напоями в м. Києві, що було пов'язане з карантинними обмеженнями (табл.2.2).

Динаміка доходів від діяльності забезпечення стравами та напоями в м.
Києві

Період	Обсяг реалізованих послуг, тис.грн	У т.ч. реалізовано послуг населенню	
		усього, тис.грн	у % до загального обсягу
I квартал 2020	2340740	1872278	80,0
II квартал 2020	1396043	1194116	85,5
III квартал 2020	2404360	2071330	86,1
IV квартал 2020	2505731	2037525	81,3
I квартал 2021	2840651	1977593	69,6
II квартал 2021	3590965	2386998	66,5
III квартал 2021	4333000	3015640	69,6
IV квартал 2021	4160567	2812796	67,6

Джерело: складено автором за даними [59]

Про негативний вплив панемії сідчить також зниження середньомісячної заробітної плати в закладах громадського харчування з 7797 грн. / міс. в 2019 році до 7077 грн. / міс. в 2020 р. (рис.2.3).

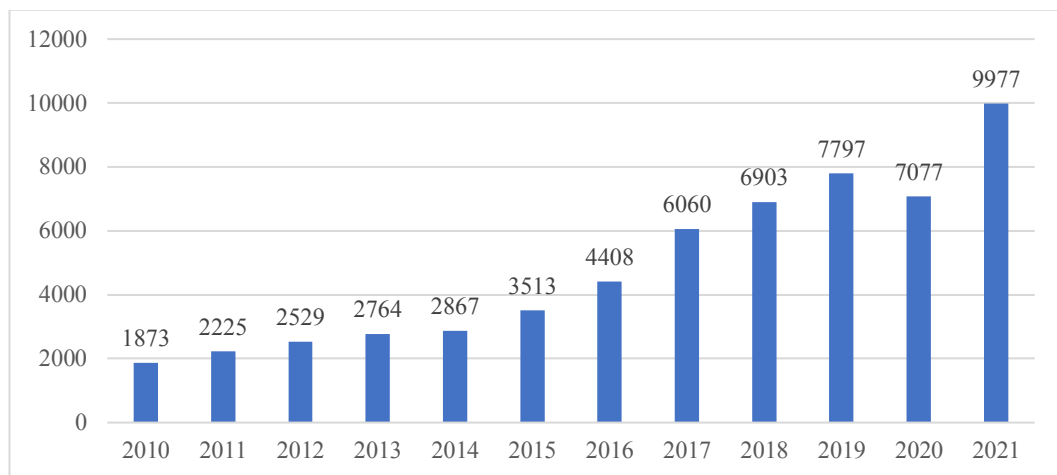


Рис.2.3. Динаміка середньомісячної заробітної плати в галузі громадського харчування в м. Києві [62]

Від початку війни ресторанний ринок у Києві звузився вдвічі, зачинена щонайменше третина закладів. Із 500 тисяч активних споживачів ресторанних послуг залишилася в найкращому разі половина. А отже, половина ринку просто не має своєї аудиторії, її немає зараз фізично [61].

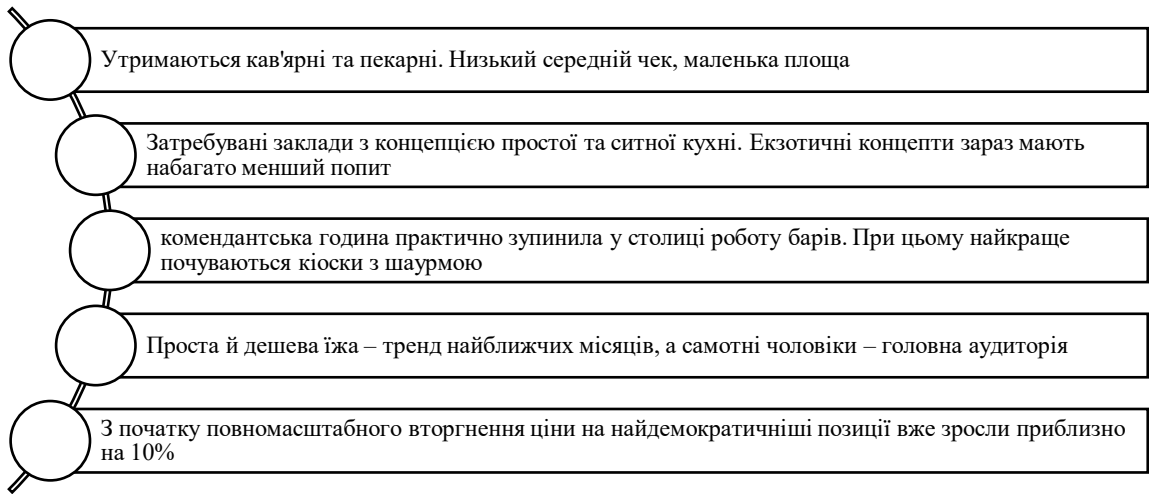


Рис.2.4. Тенденції розвитку ринку громадського харчування м. Києва після початку війни

Джерело: складено автором за даними [61]

Кількість працюючих закладів станом на 17.04.2022 р в м. Києві була на рівні 40% (рис.2.5).

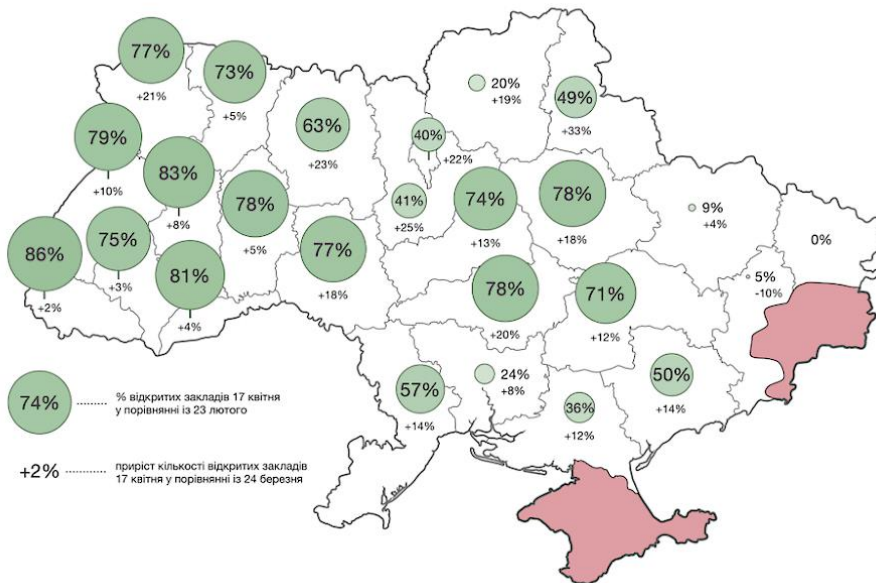


Рис.2.5. Кількість працюючих закладів станом на 17.04.2022 р., %

Джерело: [63]

Серед характеристик ринку м. Києва можна виділити:

1. Цінова політика – ціни на страви можуть бути ключовим фактором в конкурентному середовищі. За даними сайту Eda.ua, середня вартість обіду в ресторані в Києві становить більше 500 гривень.

2. Різноманітність меню – конкурентоспроможність ресторану може залежати від різноманітності та оригінальності меню. Наприклад, на ринку є ресторани, що спеціалізуються на веганській або сировинній їжі.

3. Якість обслуговування є важливим чинником в конкурентному середовищі. За даними порталу TripAdvisor, рейтинг сервісу ресторанів в Києві становить близько 4 з 5 балів.

4. Бренд може забезпечити конкурентну перевагу на ринку ресторанних послуг. Наприклад, в Києві є ресторани мережі, такі як «Dmytro Borysov» або «Nasha Karta», які мають популярність серед місцевого населення.

Узагалі, можна сказати, що ринок ресторанних послуг в Києві має високий рівень конкуренції, але одночасно відкриває широкі можливості для нових гравців, що мають унікальний підхід до свого бізнесу та можуть знайти свою нішу на ринку. Наприклад, можливі напрямки розвитку для нових ресторанів можуть включати:

- спеціалізація на певному типі кухні – ресторани, які пропонують оригінальні страви з певної кухні, можуть знайти своїх постійних клієнтів, особливо серед тих, хто любить експериментувати зі смаками;

- використання нових технологій – в сучасному світі нові технології стають все більш популярними, і вони можуть бути використані для поліпшення якості обслуговування та збільшення конкурентної переваги. Наприклад, додатки для замовлення столиків або онлайн-системи замовлення страв;

- відповідність трендам – ресторани, які пропонують їжу, що відповідає новим трендам у харчуванні, таким як здорове харчування, еко-стайл та інші, можуть привернути увагу молодих споживачів;

- фокус на якості продуктів – ресторани, які використовують тільки свіжі та якісні продукти, можуть привернути клієнтів, які цінують здорове харчування та високу якість продуктів;

– унікальна атмосфера – ресторани, які створюють унікальну атмосферу, можуть стати популярними серед тих, хто любить відвідувати не тільки заради їжі, але й для отримання нових вражень.

Узагалі, можна сказати, що ринок ресторанних послуг в Києві є конкурентним, але відкриває широкі можливості для тих ресторанів, які мають унікальний підхід та вміє знайти свою нішу на ринку. Для того, щоб знайти успіх на цьому ринку, нові гравці повинні бути готові до великої конкуренції та постійного розвитку. Крім того, важливо мати якісні продукти, надійних постачальників, професійний персонал та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів. Незважаючи на високу конкуренцію, ринок ресторанних послуг в Києві є великим та розмаїтим, і має багато можливостей для розвитку.

2.2. Особливості реалізації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вішінки»

ТОВ «Вішінки» - це ресторан, що розташовано у м. Києві. Його відкрито у 2021 р., і особливістю його діяльності є те, що це мережа сімейних ресторанів. Реквізити ресторану наведено в табл. 2.3.

Послуги громадського харчування ТОВ «Вішінки» поділяються на:

- основні
- культурно-розважальні
- комплементарні (додаткові)

Основні послуги. До основних послуг відносяться послуги з харчування, що полягають у приготуванні їжі та напоїв і доставці їх споживачам тільки в закладі. Для їх забезпечення ТОВ «Вішінки» має відповідну матеріально-технічну базу, а саме:

- приміщення для споживання їжі;
- виробничі потужності;
- гігієнічне приміщення.

Реквізити ТОВ «Вішінкі»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Вішінкі»
Скорочена назва	ТОВ «Вішінкі»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
ЄДРПОУ	44225054
Дата реєстрації	26.07.2021 (1 рік 7 місяців)
Розмір статутного капіталу	1 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	<i>Основний:</i> 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування <i>Інші:</i> 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 56.21 Постачання готових страв для подій 56.29 Постачання інших готових страв
Місцезнаходження юридичної особи	01014, Україна, 01014, місто Київ, вул. Мічуріна (Печерський р-н), будинок 4, квартира 100

Культурно-розважальні послуги

Культурно-видовищні послуги відносяться до послуг харчування ТОВ «Вішінкі». Культурно-видовищні послуги є складовою частиною послуг харчування і включають:

- естетичні послуги, пов'язані з відповідним дизайном інтер'єру ресторану,
- правильні форми обслуговування, пов'язані з належним рівнем надання послуг, асортиментом страв, культурою та естетикою обслуговування,
- розважальні послуги, що надаються споживачеві,
- належне інформування та реклама в асортименті страв і напоїв, формах обслуговування розважальних заходів.

Цю діяльність ТОВ «Вішінкі» проводить комплексно, оскільки вона є основним елементом забезпечення належного рівня обслуговування в ТОВ «Вішінкі».

Додаткові послуги

Додаткові послуги пов'язані з діяльністю, яку здійснює ТОВ «Вішінкі» з метою прямого чи опосередкованого обслуговування споживачів поза закладом. Ці послуги включають:

- продаж на винос,
- організація денних, весільних та інших свят у клієнта,
- доставка їжі на робочі місця,
- послуги зберігання гардеробу,
- гігієнічні послуги.

З метою оцінки ефективності послуг від господарської діяльності ТОВ «Вішінкі» звернемося до табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка фінансових результатів ТОВ «Вішінкі» у 2021-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки		Відхилення	
	2021	2022	абсолютні	темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	86,6	92,6	6	6,9
Інші доходи	121,7	414,3	292,6	240,4
<i>Разом доходи</i>	<i>208,3</i>	<i>506,9</i>	<i>298,6</i>	<i>143,4</i>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	11,8	54,3	42,5	360,2
Інші витрати	201,8	459,8	258	127,8
<i>Разом витрати</i>	<i>213,6</i>	<i>514,1</i>	<i>300,5</i>	<i>140,7</i>
Фінансовий результат до оподаткування	-5,3	-7,2	-1,9	35,8
Податок на прибуток	0	0	0	0,0
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	0	0	0	0,0
Чистий прибуток (збиток)	-5,3	-7,2	-1,9	-35,8

З таблиці бачимо, що діяльність ресторану є збитковою: у 2021 р. це обумовлено тим, що він лише відкрився, проте у 2022 р. збиток зріс через

військову агресію РФ проти України. Через це зросла собівартість одиниці реалізованої продукції (рис. 2.6).

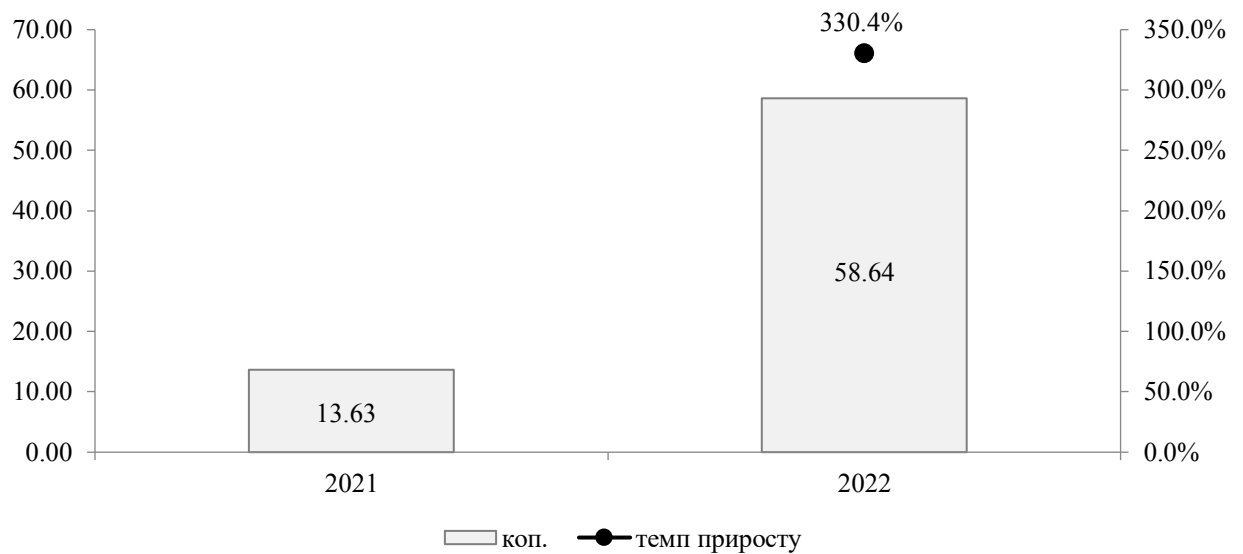


Рис.2.6. Динаміка собівартості 1 грн. продукту ТОВ «Вішінкі»

В структурі активів ресторану в наявності є лише оборотні активи, в яких найбільша частка припадає на інші оборотні активи(рис. 2.7).

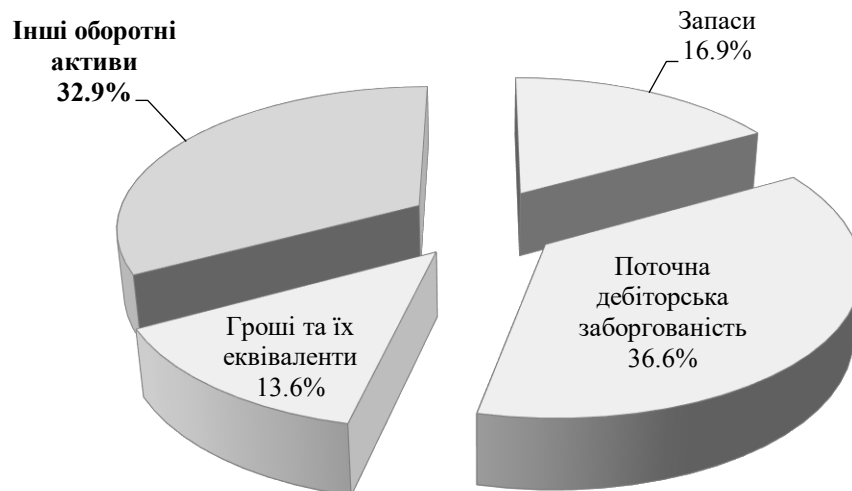


Рис.2.7. Структура активів ТОВ «Вішінкі» у 2022 р.

Структура пасивів характеризується переважанням поточних зобов'язань, в структурі яких найбільшу частку займає Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці (рис. 2.8).



Рис.2.8. Структура пасивів ТОВ «Вішінкі» у 2022 р.

Військовий стан вплинув на прибуток ТОВ «Вішінкі» в різні способи, залежно від багатьох факторів, таких як термін і обсяг введення військового стану, його регіональні обмеження, рівень безпеки відвідувачів та інші. З одного боку, введення військового стану призвело до зменшення кількості клієнтів у ресторані через зростання військової активності та обмежень у переміщенні людей, зокрема – змін в графіку роботи та зниження загального рівня відвідувань. Крім того, підвищення цін на деякі види продуктів, які стали складнішими у зв'язку з військовим станом, призвело до зменшення замовлень.

З іншого боку, введення військового стану може збільшити попит на послуги ТОВ «Вішінкі», яке знаходиться в безпечній зоні, крім того, ресторан, які спеціалізуються на продуктах, які можуть зберігатися на довгий термін, може отримувати більше замовлень від тих, хто зберігає запаси продуктів у разі екстрених ситуацій. Отже, вплив військового стану на прибуток ТОВ «Вішінкі» в Україні може є різним і залежить від багатьох факторів.

Проведемо оцінку сегменту «кав'ярні» в м. Київ, в якому працює ресторан «Вішінки». Проведемо оцінку рівня конкурентоспроможності на ринку, на якому основними гравцями є компанії, що показані в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Оціночна таблиця конкурентів, які працюють на ринку м. Київ в сегменті
«кав'ярні»

№	Назва фірми	Ширина асортименту, позицій	Об'єм реалізації, тис. грн.
1	Blur Coffee Shop	200	864
2	КАШТАН	152	2928
3	Idealist Coffee	98	448
4	ТАКАВА Coffee-Buffer	102	776
5	BIMBO кава & more	141	1808
6	1900 COFFEE	87	4480
7	Boodoo Kavu	190	1176
8	AROMA KAVA	101	664
9	ONE LOVE espresso bar	84	1408
10	Svit Kavu	138	2789,6

Для визначення позиціонування конкурентів, які працюють на ринку застосуємо метод стратегічних груп конкурентів М. Портера. «Цей метод передбачає складання карти стратегічних груп конкурентів і визначення сили кожної групи, а також визначення безпосередніх конкурентів для конкретної фірми. Стратегічна група складається з фірм-суперників, які мають однаковий стиль конкурентної активності і однакові позиції на ринку» [12, с.118].

Для побудови матриці Портера для ринку м. Київ обираємо характеристику ширина асортименту та доходи від реалізації. За цими факторами побудуємо карту стратегічних груп. Згідно таблиці 2.6 на осі Y відкладемо значення змінної «ширина асортименту» виділивши 4 групи:

- до 100 позицій - низька,
- від 101 до 150 позицій – середня,
- від 151 до 200 позицій – висока.

На осі X відкладемо характеристику «середня потужність», поділки становлять 500 тис.грн.

Після побудови карти всі фірми наносимо на неї, використовуючи ці змінні (рис.2.7). Умовні позначення на рисунку – 1,2,3.... 10 відповідають нумерації компаній, зазначених в табл. 2.5.

Ширина
асортименту

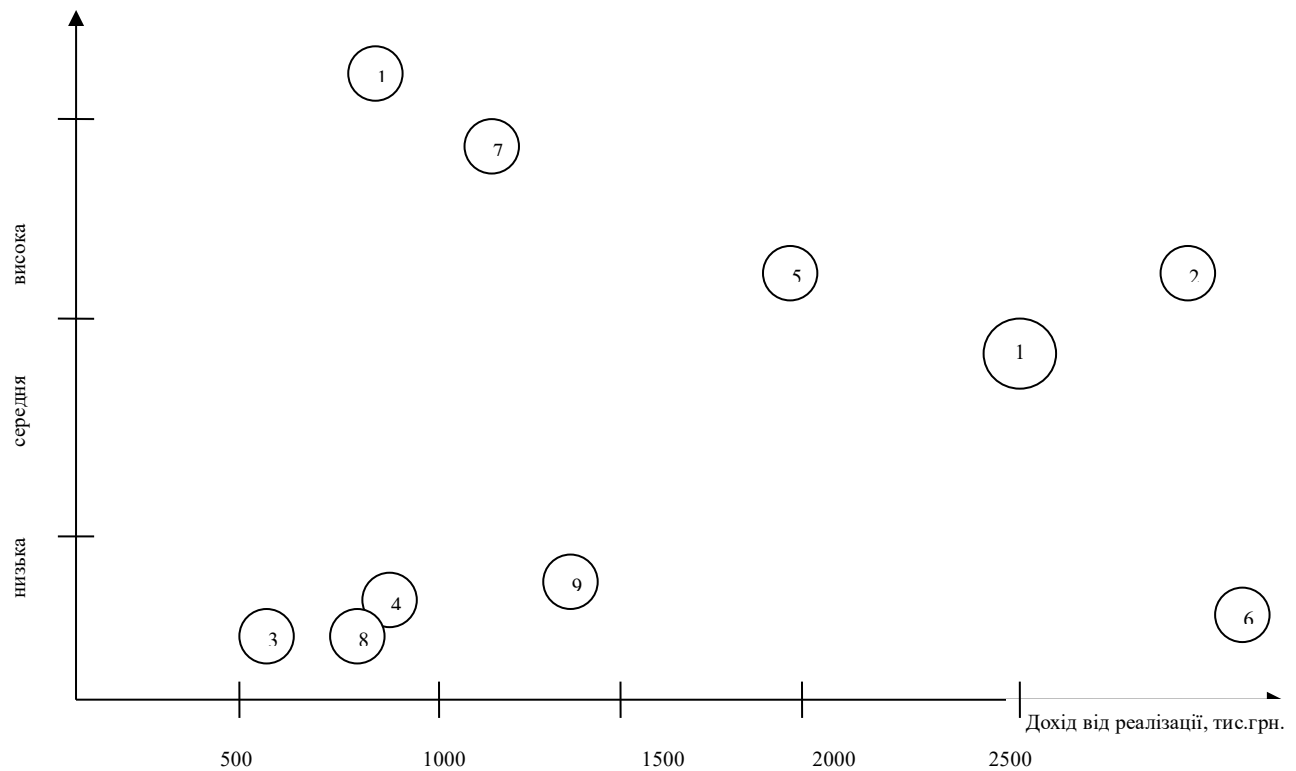


Рис.2.7. Конкурентна карта ринку м. Київ в сегменті «кав'ярні»

Фірми, які попадають в один стратегічний простір, утворюють стратегічну групу. Згідно рис.2.4 можна виділити п'ять стратегічних груп:

1 група – кав'ярні з широким асортиментом та рівнем доходу від 500 до 1000 тис.грн.

- Blur Coffee Shop
- Boodoo Kavu

2 група – виробники з середньою шириною асортименту та високим рівнем доходу

- КАШТАН
- BIMBO кава & more
- Svit Kavu

3 група – кав'ярні з низькою шириною асортименту та низьким рівнем доходу

- Idealist Coffee
- TAKAVA Coffee-Buffer

- AROMA KAVA
- 4 група – кав'ярні з низькою шириною асортименту та середнім рівнем доходу
- ONE LOVE espresso bar. 1 виробник, конкурентів не має
- 5 група – кав'ярні з низькою шириною асортименту та високим рівнем доходу
- 1900 COFFEE. 1 виробник, конкурентів не має

Розмір кожної стратегічної групи позначимо колом, діаметр якого є пропорційним обсягу потужності. Зобразимо карту стратегічних груп (рис.2.8). Номера на рис.2.5 1,2...5 відповідають номерам груп конкурентів.

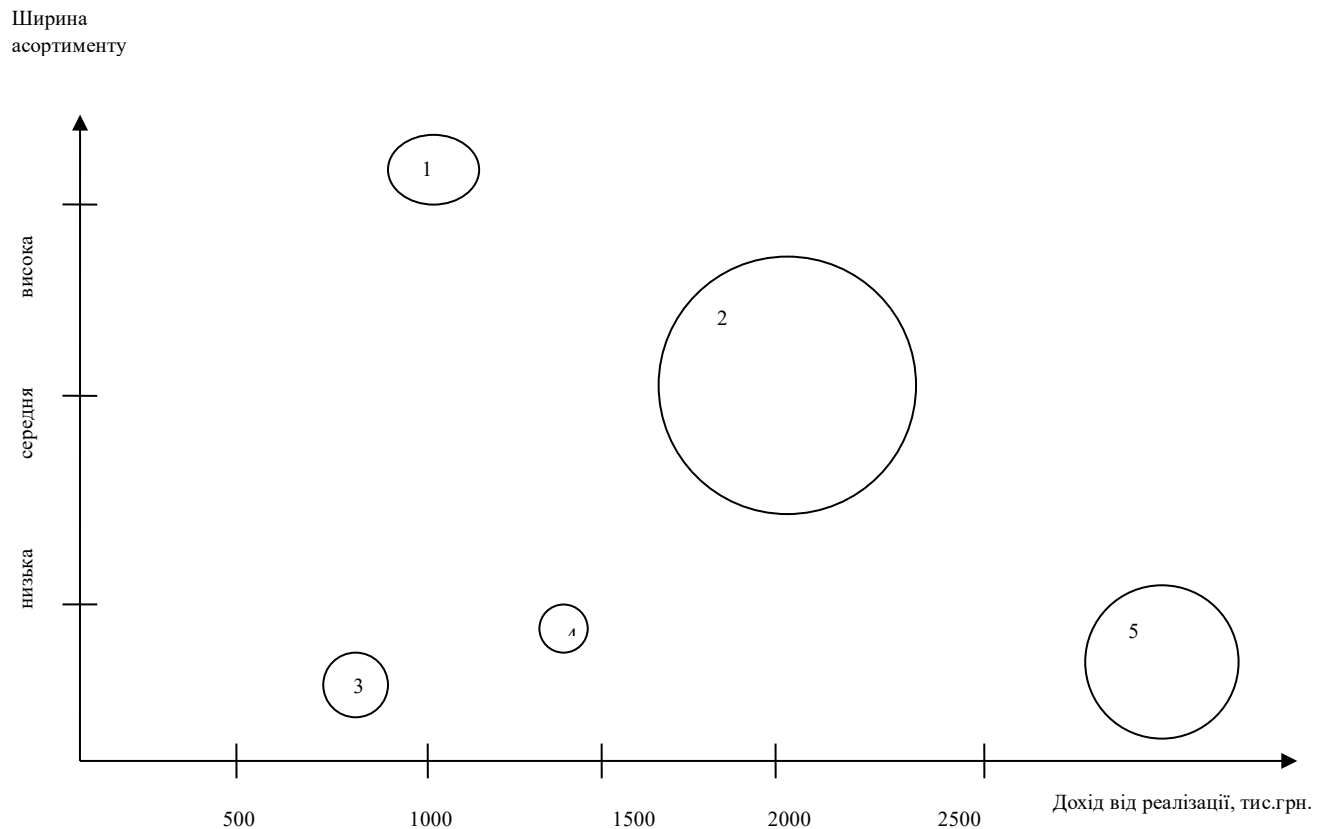


Рис.2.8. Позиціонування груп конкурентів, які працюють на ринку м. Київ в сегменті «кав'ярні»

За даними карти стратегічних груп видно, що найбільш чисельна група №2, яка представлена кав'ярнями з середньою шириною асортименту та високим рівнем доходу.

Так як ТОВ «Вішінки» має високий рівень доходу та чисельність

асортиментних позицій на рівні 145 позицій, то саме в цій групі конкурентів і представлене підприємство. Тобто основними конкурентами ТОВ «Вішінки» на ринку м. Київ в сегменті «шоколадниці та кав'ярні» є КАШТАН, ВІМВО кава & more та 1900 COFFEE.

Отже, ринок громадського харчування Києва був насиченим та висококонкурентним до початку російського вторгнення. Насьогодні на ринку має місце значна кількість ризиків, що перешкоджають діяльності ресторану.

2.3. Міжнародне середовище діяльності підприємства ТОВ «Вішінки»

Враховуючи існуючі ризики діяльності в м. Києві пропонуємо розширити діяльність та вийти на ринок послуг громадського харчування ЄС.

Пропонуємо орієнтуватись на чисельність українських біженців, які можуть бути головним сегментом споживачів послуг ресторану. За даними статистики найбільше біженців прийняла Польщі (рис.2.9 та Додаток А).

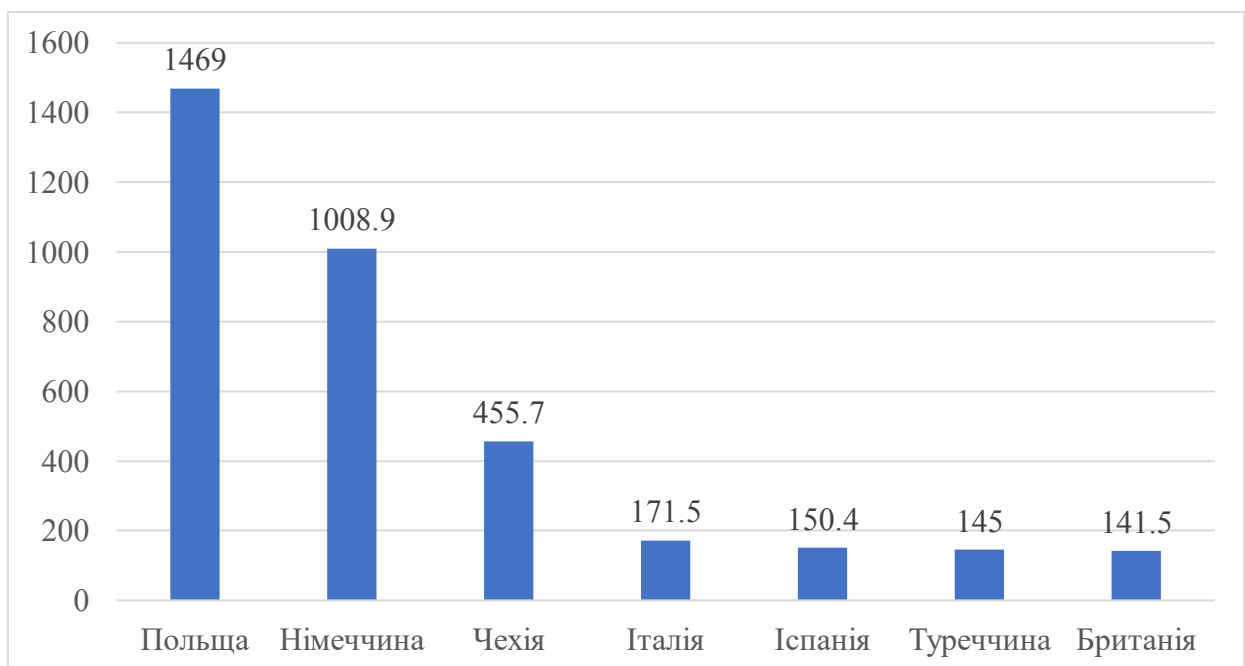


Рис.2.9. Чисельність українських біженців в розрізі країн станом на листопад 2022 р.

Джерело: [57]

З метою обґрунтування вибору ринку конкретної країни проведемо експертну оцінку факторів макросередовища. Для оцінки впливу факторів

макросередовища необхідно визначити вагомість кожної з групи факторів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Вагомість кожної групи факторів макросередовища

Фактори	Коефіцієнт вагомості
Політико-правові	0,19
Економічні	0,40
Науково-технічні	0,20
Соціально-культурні	0,21
Разом	1

Розрахуємо груповий параметричний індекс факторів макросередовища для всіх країн. Формула для розрахунку:

$$I = \sum_{i=1}^n q_i * Q_i \quad (2.1)$$

де I – груповий параметричний індекс

q_i – одиничний параметричний індекс, розрахований за i-тим фактором

Q_i – вагомість i-го фактору

n – кількість факторів, за якими здійснюється оцінка макросередовища

В таблиці 2.8 показаний розрахунок факторів макросередовища за країнами.

Згідно розрахунків, проведених в таблиці 2.8 можна побачити, що найбільший бал має макросередовище Польщі з показником 35,11 бали. В Польщі найбільш сприятливими є відсутність законодавчого обмеження щодо імпортерів, позитивне законодавство щодо розвитку бізнесу, найменший показник падіння попиту на послуги громадського харчування, високі соціальні стандарти життя та наявність культури харчування поза домом, що забезпечить попит на ресторанні послуги.

Аналізуючи інтегральні показники можемо відмітити, що максимальний показник має Польща (рис.2.10).

Таблиця 2.8

Груповий параметричний індекс факторів макросередовища для всіх
країн можливого виходу на ринок громадського харчування

Фактор	Ваго мість	Німеччина		Чехія		Туреччина		Польща		Британія		Іспанія		Італія	
		Q	q*Q	Q	q*Q	Q	q*Q	Q	q*Q	Q	q*Q	Q	q*Q	Q	q*Q
Політико-правові															
стабільна політична ситуація	0,19	-4	-0,76	-4	-0,76	-6	-1,14	4	0,76	2	0,38	1	0,19	6	1,14
Законодавче обмеження щодо імпортерів	0,19	5	0,95	-1	-0,19	-4	-0,76	7	1,33	4	0,76	2	0,38	-2	-0,38
Законодавство щодо розвитку бізнесу	0,19	6	1,14	4	0,76	2	0,38	8	1,52	1	0,19	-4	-0,76	-2	-0,38
Податкові пільги для закладів громадського харчування	0,19	7	1,33	5	0,95	2	0,38	4	0,76	6	1,14	1	0,19	2	0,38
Економічні															
Залежність від ціни на комунальні послуги, ціни на газ та енергію	0,4	5	2	-4	-1,6	6	2,4	6	2,4	2	0,8	3	1,2	3	1,2
Розвиток ринку громадського харчування	0,4	7	2,8	4	1,6	7	2,8	5	2	2	0,8	4	1,6	6	2,4
Зростаючий попит на послуги громадського харчування	0,4	-10	-4	-8	-3,2	-4	-1,6	-1	-0,4	-6	-2,4	-2	-0,8	-10	-4
Державні субсидії в розвиток підприємництва	0,4	6	2,4	3	1,2	3	1,2	6	2,4	2	0,8	4	1,6	4	1,6
Високий рівень доходів населення	0,4	2	0,8	4	1,6	1	0,4	3	1,2	8	3,2	1	0,4	9	3,6
Рівень інфляції	0,4	-4	-1,6	4	1,6	4	1,6	5	2	2	0,8	5	2	5	2
Зростання цін на продукти харчування	0,4	7	2,8	6	2,4	2	0,8	3	1,2	5	2	-2	-0,8	-4	-1,6
Рівень сукупних витрат домогосподарств	0,4	-5	-2	-10	-4	2	0,8	7	2,8	-1	-0,4	4	1,6	-2	-0,8

Продовження табл.2.8

Високотехнологічне виробництво гастрономічних виробів	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1	5	1	-1	-0,2	4	0,8	5	1
Розробки в науковій галузі в сфері харчування	0,2	6	1,2	5	1	2	0,4	1	0,2	7	1,4	5	1	8	1,6
Державна підтримка розробок в галузі науки	0,2	5	1	5	1	3	0,6	3	0,6	1	0,2	2	0,4	1	0,2
Вимоги до технологічності закладів громадського харчування	0,2	-1	-0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4	4	0,8	1	0,2	1	0,2
Соціально-культурні															
Соціальні стандарти рівня життя	0,21	6	1,26	2	0,42	2	0,42	6	1,26	7	1,47	2	0,42	7	1,47
Психологічний вплив ЗМІ (про моду харчування в закладах громадського харчування)	0,21	7	1,47	4	0,84	5	1,05	6	1,26	2	0,42	2	0,42	1	0,21
Культура харчування поза домом	0,21	8	1,68	6	1,26	1	0,21	8	1,68	2	0,42	2	0,42	1	0,21
Статеві-віковий склад населення	0,21	-5	-1,05	-5	-1,05	-1	-0,21	-6	-1,26	-2	-0,42	-1	-0,21	-4	-0,84
Разом	0,21		16,02		13,2		21,33		35,11		26,16		26,25		27,2

Джерело: власна розробка автора

Аналізуючи інтегральні показники можемо відмітити, що максимальний показник має Польща (рис.2.10).

З рис.2.10 можна чітко прослідкувати, що найбільш сприятливим ринком є ринок громадського харчування Польщі.

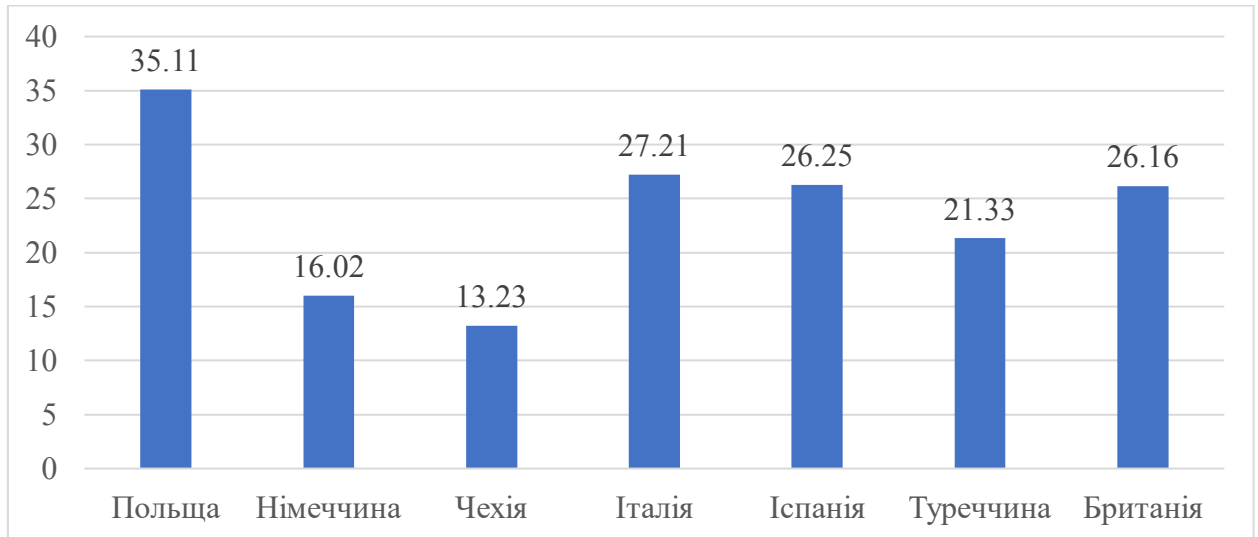


Рис.2.10. Інтегральні показники факторів макросередовища для всіх країн можливого виходу ТОВ «Вішінки», бал

За даними Головного Управління Статистики Польщі в 2021 р. в Польщі налічувалось 18789 закладів громадського харчування, що на 6,15% більше ніж в 2018 р. (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка кількості закладів громадського харчування в Польщі за 2018-2021 рр., од.

	2018	2019	2020	2021	Абс. відх. 2021/2018	Відн. відх. 2021/2018
ресторани	5 034	5 837	4 970	5 191	157	3,12
бари	5 124	5 829	5 233	5 200	76	1,48
їдальні	1 744	2 011	1 542	1 711	-33	-1,89
пункти гастрономічні	5 798	6 583	6 033	6 687	889	15,33
всього	17 700	20 260	17 778	18 789	1 089	6,15

Джерело: складено автором за даними [77]

За даними табл.2.9 можна прослідкувати, що в 2020 пандемічному році мало місце різке зниження кількості закладів громадського харчування з 20260 в 2019 р. до 17778 в 2020 р.

Найбільша кількість закладів знаходиться в Мазовецькому воєводстві (рис.2.11).

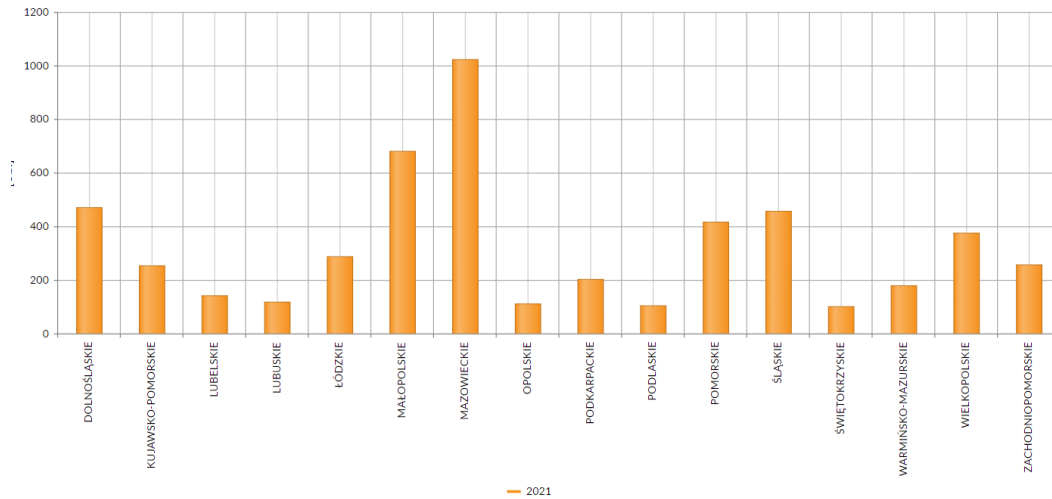


Рис.2.11. Динаміка кількості закладів громадського харчування в Польщі в 2021 р. в розрізі воєводств., од.

Джерело: складено автором за даними [77]

В Мазовецькому воєводстві, де знаходиться столиця Варшава найбільше закладів громадського харчування (рис.2.12).

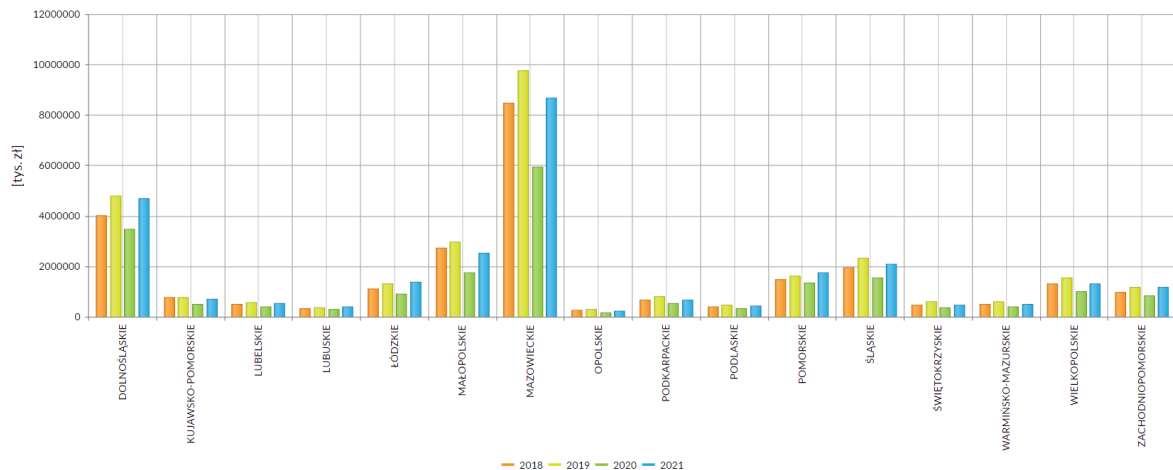


Рис.2.12. Динаміка кількості закладів громадського харчування в Польщі в 2018-2021 рр. в розрізі воєводств., од.

Джерело: складено автором за даними [77]

В структурі закладів громадського харчування в 2021 р. переважали пункти гастрономії, частка яких становила 35%, в свою чергу частка ресторанів та барів була приблизно однаковою та становила 28% (рис.2.13).

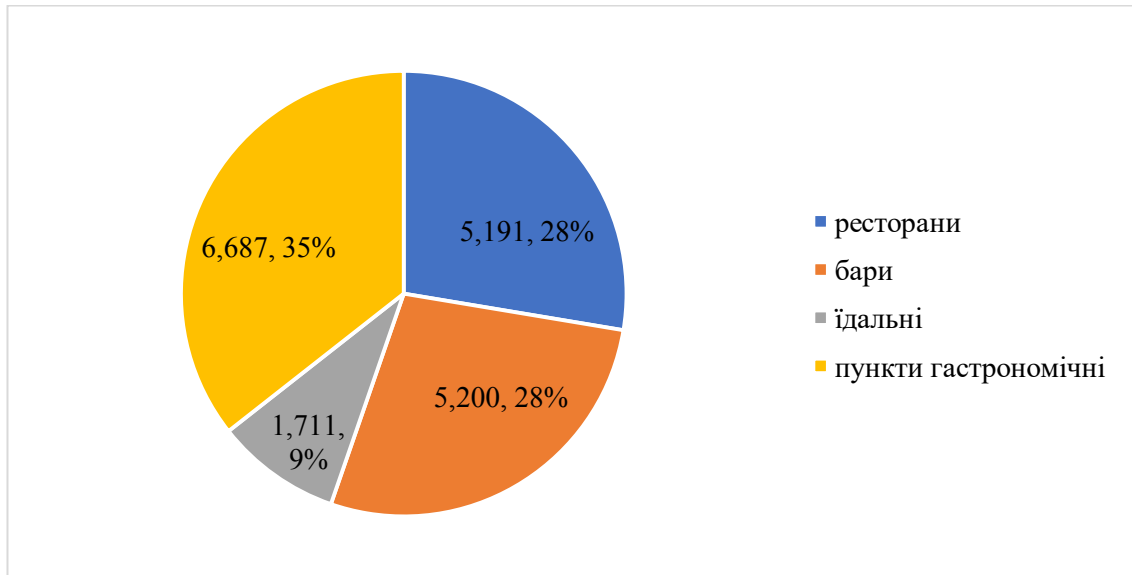


Рис.2.13. Структура закладів громадського харчування в 2021 р., %

Джерело: складено автором за даними [77]

Загальні доходи від діяльності громадського харчування в поточних цінах у 2021 році склали 27,6 млрд злотих і зросли на 6,12% порівняно з 2018 роком, а в порівнянні з 2019 допандемічним роком мало місце зниження доходів на 7,98% (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка доходів закладів громадського харчування Польщі в 2018-2021 рр., тис.зл.

Показник	2018	2019	2020	2021	Абс. відх. 2021/2018	Відн. відх. 2021/2018
всього	26 026718,1	30 017103,4	19 809451,9	27 620208,1	1 593 490	6,12
від продажу комерційних товарів (крім алкогольних напоїв та тютюнових виробів)	1 360 738,7	1 591 394,5	905 403,3	1 049 266,1	-311 473	-22,89
з виробництва виробів гастрономічних	22 423795,4	26 001794,8	17 788609,1	24 975178,6	2 551 383	11,38
від продажу алкогольних напоїв та тютюнових виробів	2 068 655,6	2 256 329,7	1 041 160,7	1 501 919,9	-566 736	-27,40
з інших видів діяльності	173 528,4	167 584,4	74 278,8	93 843,5	-79 685	-45,92

Джерело: складено автором за даними [76]

Згідно з даними Головного статистичного управління Польщі, загальні доходи від діяльності громадського харчування в поточних цінах минулого року становили 27,6 млрд злотих. Порівняно з 2020 роком це означає зростання на 39,4 відсотка. Поточні ціни - це ціни, які фактично використовуються в операціях купівлі-продажу товарів і послуг у певний період. У статистиці поточні ціни зазвичай вважаються цінами певного року чи місяця.

За даними Головного статистичного управління Польщі високий приріст доходів від діяльності громадського харчування у 2021 році відбувся головним чином через значно коротший період обмежень для бізнесу, пов'язаних із COVID-19, ніж у перший рік пандемії.

99,1% – з приватного сектора. сформованих доходів, а від державного сектору – 0,9 відс.

Кількість підприємств громадського харчування (постійно діючих і сезонних) у країні оцінено в 27,6 тис., у тому числі 35% гастрономічні пункти, 28% – ресторани, 28% – бари, їдальні – 9%.

За даними Головного управління статистики, порівняно з 2020 роком, у 2021 році стало більше всіх видів об'єктів; ресторани – на 19,7 відсотка, їдальні – на 17,6 відсотка, заклади громадського харчування – на 13,2 відсотка, бари – на 12,8 відсотка.

Отже, провівши аналіз ринку громадського харчування можна стверджувати, що Київський ринок поступово відновлюється, але існує значна кількість ризиків, тому доцільним є вихід на ринки країн ЄС, куди найбільше емігрувало найбільше біженців з України, які є потенційними клієнтами ресторану. Найбільш сприятливою країною є Польща.

Висновки за розділом 2

1. У 2021 році світовий ринок громадського харчування оцінювався в 2323,29 мільярда доларів США, а до 2029 року він, за прогнозами, досягне 5194,60 мільярда доларів США, зростаючи на 10,76% протягом

прогнозованого періоду. Індустрія громадського харчування включає всі типи закладів харчування, таких як ресторани з повним набором послуг, ресторани швидкого обслуговування, кафе, бари, фуд-траки, кейтеринг і заклади громадського харчування

2. Оцінка ринку ресторанного бізнесу показала, що ТОВ «Вішинки» працює на ринку ресторанних послуг від 2021 року, в 2022 році в період війни заклад фактично не працював. Діяльність була збитковою, так як не має достатньої кількості клієнтів.

3. Запропоновано відкрити ресторан в Польщі в м. Варшава, так як саме сюди перемістилось найбільше українських біженців, які є потенційними клієнтами ресторану української кухні

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Вішінки» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

3.1 Формування стратегії виходу ТОВ «Вішінки» на ринок Польщі

Стратегія просування на зовнішній ринок – це сукупність взаємопов'язаних рішень та дій, зміст яких відображений у планах, та спрямована виконання визначених цілей та завдань, які поставлені підприємством щодо інформування, переконання та нагадування споживачам про власну торгову марку.

Мета стратегії просування ТОВ «Вішінки» на ринок ресторанних послуг Польщі - проінформувати потенційних споживачів про переваги власною торговою маркою та стимулювання їх бажання придбати її послуги та продукцію.

Політика просування ТОВ «Вішінки» на ринок ресторанних послуг Польщі виконує наступні завдання:

- створення позитивного іміджу ТОВ «Вішінки» ,
- інформування про характеристики та особливості послуг та продукції ТОВ «Вішінки» ,
- підтримка популярності нового закладу ТОВ «Вішінки» в Польщі
- сприятлива інформація про новий заклад ТОВ «Вішінки» в Польщі,
- наголошення на винятковості та ексклюзивності послуг та продукції ТОВ «Вішінки» .

Пропонуємо переорієнтувати напрямок діяльності ТОВ «Вішінки» з кав'ярні на українську національну кухню, так як нами було вже виявлено, що після початку вторгнення 1,5 млн. українців проживають в Польщі і саме вони є цільовою аудиторією послуг харчування.

Під час формування стратегії просування ТОВ «Вішінки» на ринку Польщі перш за все слід обрати цільову аудиторію серед українців мігрантів.

Перш за все зазначимо, що територіально цільова аудиторія знаходиться в м. Варшава. Для розміщення ресторану ТОВ «Вішинки» найбільш привабливою є столиця Польщі, так як місто має велику чисельність українського населення, значну частка населення становить студенти та молоді сім'ї, які є цільовою аудиторією ресторанів, до яких відноситься ТОВ «Вішинки» .

Цільова аудиторія ТОВ «Вішинки» поділяється на дві групи:

Перша група - хлопці і дівчата у віці 14-25 років. Рід діяльності - школярі, студенти ВНЗ, працююча молодь. Люди даних соціальних ролей володіють такими рисами як активність, товарицькість, цікавляться і слідуєть модним тенденціям. Вікова група 18-25 років також серйозно враховує і різні характеристики, що відносяться до організації ресторанного бізнесу, тобто звертають увагу на якість страв, якість обслуговування, продуманість ергономіки приміщення, при цьому, наявність конкурентоспроможної ціни на послуги. Найчастіше в молодіжному середовищі відвідування будь-яких місць використовується для самоідентифікації і самоствердження.

Наймолодша вікова аудиторія від 14 років схильна до колективізму і відповідно, колективного проведення часу, тобто утворення тусовок і участі в них. У кожній тусовці існує один або кілька лідерів, які визначають принципи, інтереси, місця проведення часу тусовки, також як і ролі людей в тусовці. Якщо ресторан ТОВ «Вішинки» відвідає лідер такої тусовки і йому або їй сподобається дане відвідування, то відвідування шоколадниці стане для компанії підлітків елементом традиції, перетвориться в одне з місць проведення часу тусовки. Так як думка лідера тусовки на будь-який рахунок вважається цінною і тією думкою, до якої потрібно прислухатися і якої потрібно дотримуватися. Відвідування ресторану членом тусовки створює сприятливий образ в даній тусовці, тобто мірилом відданості і положення в тусовці служить відвідування.

Друга група - молоді сім'ї, можливо з дітьми, з доходом середнім або вище середнього. Жінки і чоловіки, що ведуть активний спосіб життя; вони

підключуються про своє здоров'я, при виборі кафе роблять акцент на високу якість і контроль над усіма виробничими процесами, що є можливим в закладі ТОВ «Вішінки» де виробництво страв є відкритим.

Таким чином, ми виявили 2 цільових сегмента українських споживачів послуг ТОВ «Вішінки» , а саме:

1). хлопці і дівчата у віці 14-25 років, які орієнтовані на нове, модне, цікаве,

2). дорослі, молоді сім'ї, можливо з дітьми, з доходом середнім або вище середнього, яких приваблюють висока якість і контроль над усіма виробничими процесами.

У відповідності з найбільшими цільовими сегментами споживачів необхідно проводити позиціонування ТОВ «Вішінки» .

Для першого сегменту:

- головне позиціонування – українська традиційна кухня;
- позиціонування за ціною – низька ціна, наявні дисконтні програми,
- позиціонування за якістю – висока якість,
- позиціонування за властивостями – смачно, незвичайно, ексклюзивні шоколадні вироби,
- позиціонування за додатковими послугами – постійне проведення знижок, майстер-класів, акції на День Святого Валентина тощо,
- позиціонування за віком споживачів – хлопці і дівчата у віці 14-25 років.

Для другого сегменту:

- головне позиціонування – українська традиційна кухня;
- позиціонування за ціною – середня ціна,
- позиціонування за якістю – висока якість,
- позиціонування за властивостями – страви національної української кухні є корисними, так як в їх склад входять вітаміни та клітчатка, стимулюючі працездатність і творчу активність людини. При підвищених

навантаженнях і в екстремальних умовах натуральні продукти - найкращий помічник для організму,

- позиціонування за додатковими послугами – постійне проведення акцій для дітей, пріоритет сімейного відпочинку тощо,
- позиціонування за віком споживачів – молоді сім'ї, можливо з дітьми.

Основний сегмент ринку ресторанних послуг для ТОВ «Вішінки» за головними ознаками ціна-якість, зображений на рис.3.1.

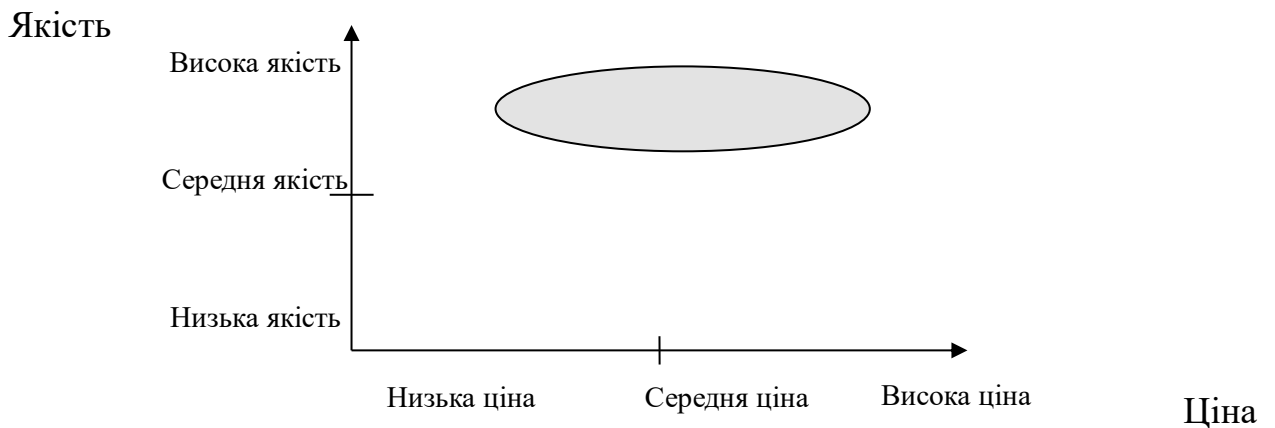


Рис.3.1. Позиціонування потреб покупців

Враховуючи потреби споживачів та конкурентні переваги, а також з огляду на існуючі можливості ринку позиціонування ТОВ «Вішінки» для 1-го сегменту відповідає існуючим запитам (рис. 3.2), для 2-го сегменту споживачів позиціонування зображене на рис.3.3.

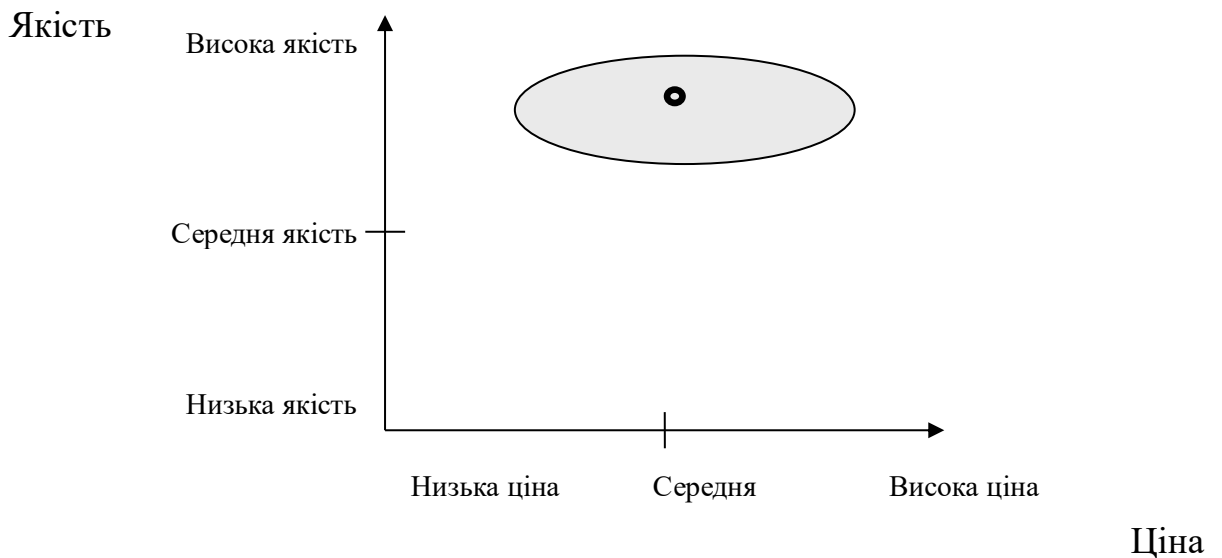


Рис.3.2. Позиціонування ТОВ «Вішінки» для 1-го сегменту споживачів

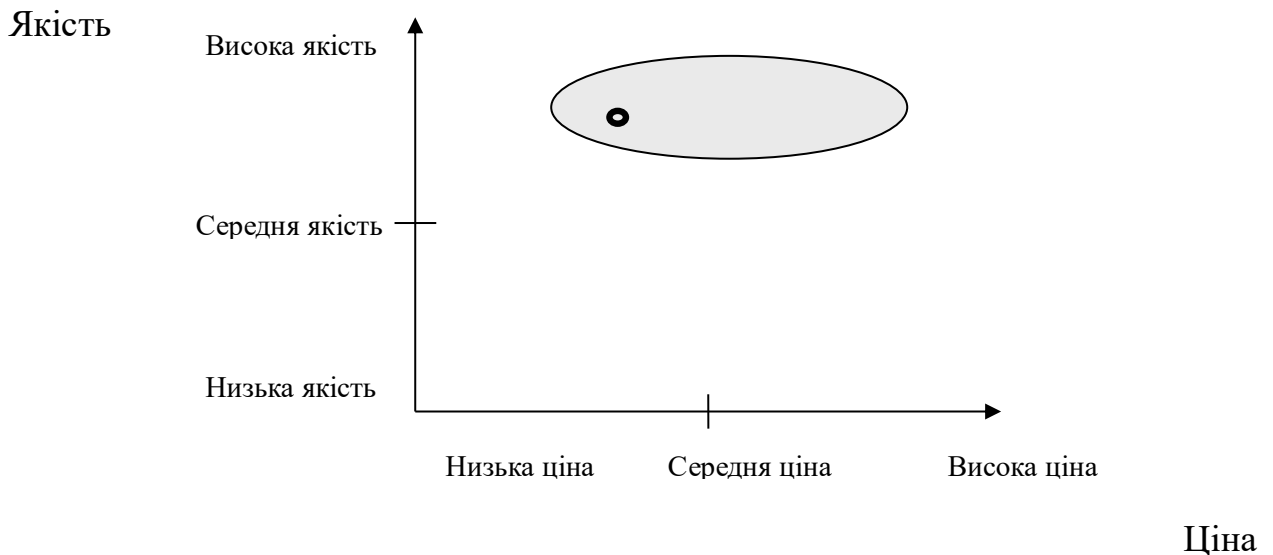


Рис.3.3. Позичіонування ТОВ «Вішінки» для 2-го сегменту споживачів

Таким чином, ТОВ «Вішінки» необхідно позиціонувати в двох сегментах таким чином:

Сегмент 1 – ТОВ «Вішінки» приваблює групу молоді з 14 і до 25 років доступно. ціною, доброзичливим і швидким обслуговуванням, новою концепцією закладу, ергономічним дизайнерським інтер'єром, частими знижками в меню, спеціальними акціями і дисконтною системою.

Сегмент 2 - молоді сім'ї з дітьми, Для цієї групи відвідування ТОВ «Вішінки» буде вже не способом самоідентифікації, а приємним проведенням часу в ресторані з високопрофесійним обслуговуванням, завжди смачним і зрозумілим меню української національної кухні.

План просування ТОВ «Вішінки» складається з трьох частин: мети просування, структури просування і його бюджету.

Мета політики просування ТОВ «Вішінки» :

1) Впізнанність ТОВ «Вішінки» серед цільових споживачів:

- молодь 14-25 років 50 %
- молоді сім'ї з дітьми 75 %

Формування емоційного сприйняття торгівельної марки, відмінних особливостей послуг та продукції, у 60 % всієї цільовій аудиторії сформувалися свої уявлення про відмінні риси нового закладу ТОВ «Вішінки»

2) Первинна прихильність (інтерес) до нового закладу ТОВ «Вішінки»:

- | | |
|-------------------------|------|
| – молодь 14-25 років | 30 % |
| – молоді сім'ї з дітьми | 40 % |

Структура просування для цільових сегментів «молодь 14-25 років» та «молоді сім'ї з дітьми»

Стратегію сформулюємо з урахуванням того, що на польському ринку домінують малі та мікропідприємці – великий бізнес практично не представлений.

Гастрономія поділена на сегменти, які відповідають різним гастрономічним концепціям: заклади швидкого харчування та сезонні приміщення домінують у галузі протягом багатьох років (близько 15 000 приміщень у кожному сегменті), але бари, ресторани та паби також мають значну частку (близько 10 000 кожен). Останніми роками все більшого значення набули кафе (майже 7000 закладів), а також клуби та дискотеки (майже 2000 закладів).

Окремим сегментом, орієнтованим переважно на внутрішніх клієнтів, є готельні ресторани (близько 2000 закладів). Кожен із цих сегментів характеризується різною бізнес-концепцією (також місцем розташування), структурою бізнес-витрат (частка оренди та людських витрат зростає у випадку стаціонарних точок у центрі міст і часто досягає 50% обороту, створеного гастрономічним пунктом) і іншим способом залучити споживача

Вже кілька років, особливо в період пандемії, на ринку громадського харчування розвивається служба доставки, тобто продаж страв з доставкою замовнику (самостійно закладами громадського харчування або через онлайн-агрегатори, що стягують комісію за обробку замовлення).

Кількість закладів громадського харчування, орієнтованих виключно на доставку, дуже обмежена (кілька бізнес-концепцій). У більшості випадків розвізні продажі мають другорядне значення для закладів громадського харчування і є додатковим каналом збуту (генерують кілька і більше десятків відсотків від усього обороту закладу). Згідно з поточною інформацією, вартість

послуг доставки становить близько 6 мільярдів злотих на рік – приблизно 15 відсотків закладів громадського харчування активно продає в цьому каналі.

У сфері громадського харчування, залежно від сезону, зайнято близько мільйона осіб, переважно молодь до 26 років. Часто для цих людей гастрономія – це перша робота, не завжди повна зайнятість. Для багатьох людей гастрономія – це можливість отримати додатковий заробіток під час навчання або під час відпустки.

Тенденції польського ринку послуг громадського харчування, які слід враховувати при розробці стратегії:

- зміна роз'яснень податкових органів щодо ставки ПДВ при реалізації готових страв та страв на доставку (з 2016 р.)
- підвищення ставки ПДВ з 5 % до 8 %;
- поступове підвищення мінімальної погодинної ставки за роботу та комісії (з 2017 р.)
- збільшення мінімальної заробітної плати в перерахунку на суму витрат на наймання та частку витрат на наймання у структурі витрат;
- заборона недільної торгівлі (з 2018) - введення заборони на роботу торговельних центрів в неділі, що спричинило втрату ресторанами до кількох десятків відсотків щотижневого обороту, мінімізуючи при цьому витрати на оренду або працевлаштування;
- зниження ставки податку на прибуток для осіб віком до 26 років (з 2019 р.) – необхідність ефективного підвищення для осіб старше 26 років для збереження чистої винагороди за весь ресторанний сервіс на одному рівні;
- підвищення акцизного збору на алкогольну продукцію (з 2020)
- підвищення витрат на придбання сировини, що використовується в рамках кейтерингового обслуговування;
- планове введення податку на цукор (з 2020 р.)
- збільшення витрат на придбання сировини, що використовується в рамках кейтерингового обслуговування;

– зростаюча інфляція – підвищення цін на сировину (переважно овочі та фрукти) викликає зростання прямих витрат у галузі.

Перед розробленням структури просування необхідно розробити слоган нового закладу, з яким ТОВ «Вішінки» вийде на ринок Польщі і за яким буде зрозуміло споживачам, що це за товар, для кого від призначений та які його головні властивості.

Пропонує салоган: «Від України з любов'ю!»

Реклама. Основними заходами просування нового закладу ТОВ «Вішінки» є широкомасштабна рекламна кампанія, яка дозволить привернути увагу цільових споживачів до продукції та послуг. Пропонуємо розпочати рекламну компанія заздалегідь, щоб викликати інтерес до нового закладу та на момент його відкриття сформувати у цільових споживачів бажання придбати новий продукт та відвідати ресторан.

Зовнішня реклама. Розміщення реклами ТОВ «Вішінки» на білбордах, лайтбоксах.

Білборд - це найбільший рекламний носій за площею і тому добре є видимим здалека. Найбільш поширений формат білборда 3х6 м. Тут рекламний сюжет і посилання мають дуже важливу роль. Швидкість сприйняття рекламного носія невелика до 10 сек, а особливо якщо її сприймає водій транспортного засобу вона може бути і того менше. Тому пропонуємо зобразити на білбордах слоган ТОВ «Вішінки». Також рекламні білборди є «масовим рекламним носієм» і використовуються для реклами широкого діапазону товарів і послуг розрахованих на основну масу споживачів, тобто ідеально підходять для реклами ресторану ТОВ «Вішінки»

Силілайт - це прямокутна, рекламна конструкція, що окремо стоїть, вертикальна, розміщується на пішохідних вулицях, тротуарах, зупинках, в окремих випадках на розділовій смузі. Має формат шириною 1,2 м- і заввишки 1,8 м. Як рекламна поверхня використовується А – сторона, розташована за напрямом руху транспортного потоку і А1 або Б-сторона, на протилежній стороні.

Пропонуємо розмістити зовнішню рекламу на бігбордах та сітілайтах поблизу консульства України в Варшаві, поблизу залізничного вокзалу.

Бюджет зовнішньої реклами ТОВ «Вішинки» розрахований в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Бюджет зовнішньої реклами ресторану ТОВ «Вішинки»

	Кількість одиниць	Ціна за 1 одиницю, грн	Вартість, грн
Реклама на білбордах			
Виготовлення оригінал-макету	2	1200	2400
Оренда за 1 місяць	2	4000	8000
Всього реклама на білбордах			10400
Реклама на лайтбоксах			
Виготовлення оригінал-макету	2	1000	2000
Оренда за 1 місяць	2	2500	5000
Всього реклама на лайтбоксах			7000
Загальна вартість зовнішньої реклами			17400

Загальна вартість зовнішньої реклами становить 17400 грн/місяць

Реклама на радіо. Розміщення на двох радіо:

Радіо RMF FM - Найкраща музика (Radio RMF FM - Najlepsza Muzyka) [79]. Радіо номер 1 в Польщі. Найбільша та найпопулярніша музична та новинна станція. Завжди найкраща музика та актуальні факти.

RMF MAXX (RMF MAXXX до 27.09.2022) - комерційна радіостанція, розташована в Кракові, що належить RMF Group, що входить до складу медіаконцерну Bauer [80].

Таблиця 3.2

Вартість та час розміщення реклами ТОВ «Вішинки» на радіостанціях

Радіостанція	Година виходу аудіоролика	кількість виходів в місяць	Вартість 1 виходу аудіоролика (12 сек)	Вартість розміщення на радіо
Радіо RMF FM	07.05.	30	52,5	1575
	08.05.	30	52,5	1575
	09.05.	30	52,5	1575
	13.05.	15	37,5	562,5
	14.05.	15	37,5	562,5
	18.05.	30	50	1500
	19.05.	30	75	2250
Загальна вартість розміщення на радіо				9600

RMF MAXX	07.10.	30	62,5	1875
	08.10.	30	62,5	1875
	09.10.	30	62,5	1875
	13.10.	30	50	1500
	14.10.	30	50	1500
	18.10.	30	87,5	2625
	19.10.	30	150	4500
Загальна вартість розміщення на радіо				15750
Всього вартість				25350

Загальна вартість розміщення на радіо становить 25350 грн./місяць

Реклама в Інтернет. Розміщення на сайті ТОВ «Вішінки» інформації про новий заклад в м. Варшава.

Також розміщення інформації про заклад на інтернет-сайтах, що показані в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Сайти для розміщення інформації про ресторан ТОВ «Вішінки»

№	Сайт	Посилання
	Twoj styl	https://twojstyl.pl/artukul/najlepsze-restauracje-w-warszawie-te-adresy-warto-odwiedzic,aid,3029
	Krytyka kulinarna	https://krytykakulinarna.com/40-najlepszych-restauracji-w-warszawie/
	Kuk buk	https://kukbuk.pl/artykuly/17-nowych-restauracji-w-stolicy/
	tripadvisor	https://www.tripadvisor.com/Restaurants-g274856-Warsaw_Mazovia_Province_Central_Poland.html
	Podroz trwa	https://podroztrwa.pl/najlepsze-restauracje-warszawa/
	foodokracja	https://foodokracja.pl/najlepsze-restauracje-w-warszawie/
	Sztuka kulinarna	https://sztukakulinarna.com/najlepsze-restauracje-warszawa-top-15/

Вартість на місяць – 500 грн.

Стимулювання збуту. Стимулювання збуту — спонукальні засоби (здебільшого короткострокові), покликані прискорити продаж окремих товарів чи послуг споживачам або дилерам і (або) збільшити його обсяг. Стимулювання збуту заохочує купівлю.

Стимулювання споживачів/відвідувачів:

– Акція з нагоди відкриття закладу ТОВ «Вішінки» в Варшава, проведення конкурсів, виступ бариста, розіграш дисконтних карток.

- Бонусні знижки, надані постійним клієнтам, в межах 5%. Зниженню тимчасових коливань зазвичай сприяє надання знижок в певні дні тижня і протягом дня.
- Знижки з нагоди ювілею ресторану, національних або традиційних свят.
- Миттєві знижки, тобто знижки, зроблені рестораном на певний час, наприклад, на 1 годину, для того, щоб залучити відвідувачів.
- Знижки з нагоди негоди повинні заохочувати відвідувачів, які прийшли в ресторан незважаючи на дощ, заметіль і так далі.
- Виготовлення сувенірної продукції з логотипом закладу ТОВ «Вішінки»

Стимулювання збільшення продажів по відношенню до власного персоналу переслідує цілі: збільшити обсяг продажів; заохотити найбільш ефективно працюючих; додатково мотивувати їх працю; сприяти обміну досвідом між співробітниками; навчати персонал навичкам прямих продажів.

Основними засобами стимулювання є наступні:

- премії кращим працівникам;
- надання їм додаткових днів відпочинку;
- організація розважальних поїздок для передовиків за рахунок ресторану.
- конкурси з нагородженням переможців.

Таблиця 3.4

Бюджет заходів стимулювання збуту ресторану ТОВ «Вішінки»

	Кількість одиниць	Ціна за 1 одиницю, грн	Вартість, грн
Виготовлення наліпок та розміщення їх на упаковках гастрономічних товарів на виніс	100000	0,01	1000
Виготовлення чашок	1000	4	4000
Виготовлення ручок	100	0,4	40
Виготовлення футболок	100	10	1000
Виготовлення кепок	100	10	1000
Виготовлення рюкзаків	50	20	1000

Проведення розіграшу призів під час відкриття	1	10000	10000
Розміщення об'яви про проведення конкурсу "корисність натуральної домашньої їжі"	1	2000	2000
Проведення конкурсу на кращий малюнок "корисність натуральних страв"	1	1000	1000
Призи за кращий малюнок про корисність національної української кухні	1	10000	10000
Стимулювання власного персоналу збуту	1	10000	10000
Загальна вартість заходів стимулювання збуту			41040

Загальна вартість заходів стимулювання збуту становить 41040 грн./місяць

Проведемо оцінку ефективності мети просування ТОВ «Вішінки» для виходу на ринок ресторанних послуг Польщі на 2024 та 2025 рік з урахуванням того, що вихід на ринок відбудеться в грудні 2023 року.

3.2.Оцінювання ефективності стратегії виходу ТОВ «Вішінки» на ринок Польщі

Оцінку ефективності стратегії виходу ТОВ «Вішінки» на ринок Польщі проведемо на основі фінансового плану просування або бюджету просування.

Фінансовий план - це ті фінансові кошти, які виділені керівництвом фірми на здійснення просування товару.

В даний час вироблено 5 альтернативних методів встановлення бюджету на просування: метод залишку, метод приросту, паритет з конкуренцією. частка від продажів і цільовий метод.

Для просування ТОВ «Вішінки» використовується цільовий метод просування товару. У рамках цільового методу ТОВ «Вішінки» чітко визначає свою мету в просуванні, установлює, які завдання потрібно вирішити для їхнього досягнення, а потім визначає відповідний бюджет. Це найкращий з п'яти методів. Переваги: чітке визначення цілей, ув'язка видатків з виконанням цільових завдань, адаптивність, можливість відносно легко оцінити успіх або

невдачу. Слабка сторона - складність установалення цілей і конкретних завдань, особливо для просування нового продукту.

Для складання фінансового плану просування ТОВ «Вішінки» врахуємо наступне:

- на етапі виходу на ринку найефективнішим засобом просування є реклама,
- рекламну кампанію нового закладу ТОВ «Вішінки» необхідно розпочати перед виходом на ринок, щоб сформувати у споживачів інтерес до закладу та його послуг і не дати закладу працювати даремно в очікуванні покупців,
- після активної рекламної кампанії протягом перших місяців виходу на ринок, інтенсивність реклами необхідно знизити замінивши її посиленними заходами стимулювання збуту.

Фінансовий план просування нового закладу ТОВ «Вішінки» на ринок ресторанних послуг Польщі зображений в табл. 3.5.

Згідно табл. 3.5 загальна сума витрат на просування ресторанних послуг в Польщі за період з вересня 2024 року по серпень 2025 року становить 344,51 грн.

Найбільшу частку в бюджеті просування займають витрати на зовнішню рекламу, а також на заходи стимулювання збуту.

Таблиця 3.5

Фінансовий план просування ТОВ «Вішінки» на ринок ресторанних послуг Польщі (період вересень 2024 – серпень 2025), грн..

	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Всього
Виготовлення аудіо ролика	0	0	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500
Розміщення радіо реклами	0	0	0	25350	25350	25350	10000	10000	0	0	0	0	96050

Інтернет-реклама	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5500
Зовнішня реклама	0	0	0	17400	17400	8700	8700	8700	8700	8700	0	0	78300
Заходи стимулювання збуту	0	0	0	0	41040	41040	41040	41040	0	0	0	0	164160
Загальна вартість просування на ринок	0	500	1000	43250	84290	75590	60240	60240	9200	9200	500	500	344510

Джерелом витрат на просування ТОВ «Вішінки» є власні фінансові ресурси підприємства.

Таким чином, загальна вартість заходів просування ТОВ «Вішінки» на ринок Польщі становить 435290 грн. Запланований період активної кампанії з просування – 3 місяці до виходу ТОВ «Вішінки» на ринок та 3 місяці після виходу, надалі необхідно провести оцінювання ефективності реалізації заходів просування і при необхідності скоректувати термін: або продовжити при низькій ефективності, або скоротити при високій результативності.

Ефективність просування – це економічний результат, отриманий від реалізації заходів просування або організації рекламної кампанії. Найчастіше ефективність заходів просування визначається співвідношенням між валовим доходом від додаткового товарообігу як результату політики просування і витратами на ці заходи.

У аналізі ефективності заходів просування ТОВ «Вішінки» також необхідно застосовувати наступні показники економічної ефективності:

- об'єм приросту товарообігу за період, що пройшов після кампанії просування;
- відношення приросту прибутку, отриманою після кампанії просування, до суми витрат на проведення кампанії;
- витрати на проведення кампанії за певний період по відношенню до кількості і суми покупок (замовлень) за цей же період;

– зростання продажу до одиниці витрат на проведення кампанії і так далі.

Основним джерелом інформації для аналізу економічної ефективності результатів заходів просування ТОВ «Вішінки» служать статистичні і бухгалтерські дані про зростання товарообігу ресторацій ТОВ «Вішінки». На основі цих даних можна досліджувати економічну ефективність одного заходу просування, комплексу заходів просування ТОВ «Вішінки», і підприємства в цілому. Вимір економічної ефективності заходів просування ТОВ «Вішінки» має великі труднощі, оскільки заходи просування, як правило, не дають повного ефекту відразу. Крім того, зростання товарообігу нерідко викликається іншими (не рекламними) чинниками – наприклад, зміною купівельної здатності населення із-за зростання цін і тому подібне. Тому отримати абсолютно точні дані про економічну ефективність заходів просування ТОВ «Вішінки» практично неможливо. Але для того, щоб отримати результати, які будуть близькі до реальних, слід розглядати зміни економічних показників діяльності підприємства під дією лише заходів просування ТОВ «Вішінки» на ринок Польщі, не проводячи в цей же час інших заходів щодо просування.

Для розрахунку економічної ефективності доцільно використовувати наступні формули:

1) Розрахунок додаткового товарообігу під впливом заходів просування ТОВ «Вішінки» на ринок Польщі

$$T_d = T_c * P * D / 100 \quad (3.1)$$

де, T_d – додатковий товарообіг, викликаний заходами просування, грн.;

T_c – середньоденний товарообіг до початку періоду просування, грн.;

D – кількість днів обліку товарообігу в процесі просування;

P – відносний приріст середньоденного товарообігу за період просування в порівнянні з попереднім, %.

2) Розрахунок економічного ефекту від кампанії просування.

Економічний ефект просування – це різниця між прибутком, отриманим від додаткового товарообігу, викликаного заходами просування, і витратами на просування. Для розрахунку економічного ефекту можна використовувати формулу:

$$E = T_d * N_t / 100 - (V_p + V_d) \quad (3.2)$$

де, E – економічний ефект просування, грн.;

T_д – додатковий товарообіг, викликаний заходами просування, грн.;

N_т – торговельна надбавка на одиницю товару та одиницю послуг, в % до ціни реалізації;

V_п – витрати на просування, грн.;

V_д – додаткові витрати з приросту товарообігу, грн..

Економічний ефект заходів просування ТОВ «Вішінки» на ринок Польщі може бути: позитивним – витрати на просування менше додаткового прибутку; негативним – витрати на просування вищі за додатковий прибуток; нейтральними – витрати на просування дорівнюють додатковому прибутку.

Розрахувати економічний ефект від просування ТОВ «Вішінки» на ринок Польщі на основі реальних даних можливо лише після закінчення кампанії з просування або після проходження 2-3 місяців з її початку. Насьогодні розрахунок ефективності запропонованих в роботі заходів просування можливий лише на основі прогнозних показників приросту товарообігу ТОВ «Вішінки» .

Середньорічний товарообіг ТОВ «Вішінки» або дохід від надання послуг становить 506,9 тис.грн. Середньоденний товарообіг ТОВ «Вішінки» до початку періоду просування становить 1,4 тис.грн., кількість днів обліку товарообігу в процесі просування – 360 днів, відносний приріст середньоденного товарообігу за період просування в порівнянні з попереднім становить 60%.

$$T_d = T_c * П * Д / 100 = 1,4 * 60\% * 360 / 100\% = 302,40 \text{ тис.грн.}$$

Отже, ТОВ «Вішінки» отримає додатковий товарообіг, викликаний заходами просування ТОВ «Вішінки» на ринок Польщі в розмірі 302,40 тис.грн.

Торгівельна надбавка на одиницю товару, в % до ціни реалізації становить 200%, витрати на просування згідно табл. 3.5 становлять 344,510 тис. грн., додаткові витрати з приросту товарообігу складають 50 тис грн.

$$E = T_d * Нт / 100 - (Вп + Вд) = 201,6 * 200 / 100 - (344,51 + 50) = 210,29 \text{ тис.грн.}$$

Економічний ефект просування ТОВ «Вішінки» на ринок Польщі становить 210,29 тис. грн. (рис.3.4).

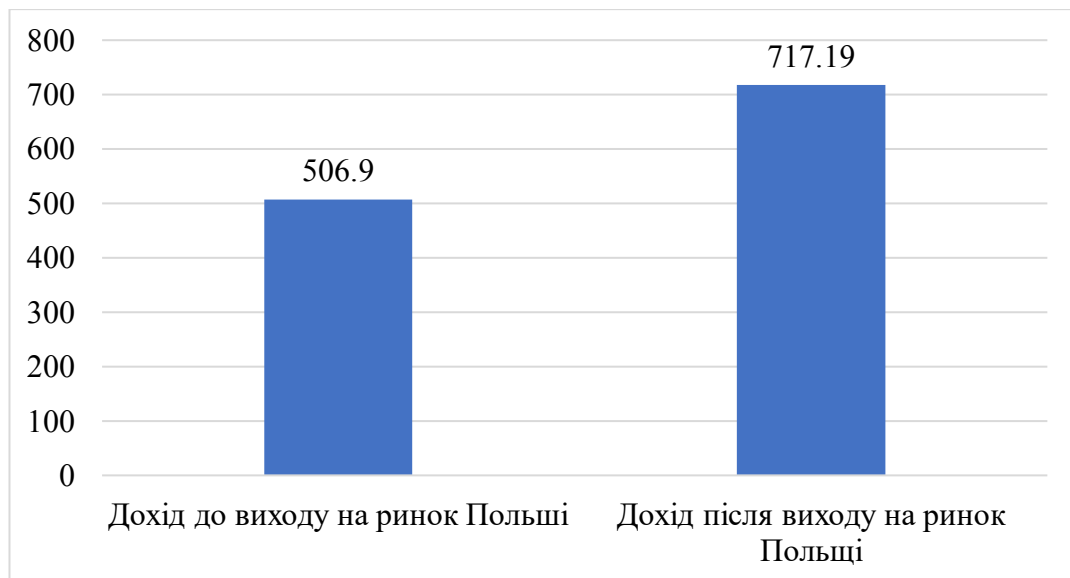


Рис.3.4. Динаміка доходу від надання послуг ТОВ «Вішінки» після виходу на ринок Польщі, тис.грн.

Таким чином, вартість кампанії з просування ТОВ «Вішінки» на ринок Польщі становить 344,51 тис.грн., ТОВ «Вішінки» отримає додатковий товарообіг, викликаний заходами просування ТОВ «Вішінки» на ринок Польщі в розмірі 302,10 тис. грн., економічний ефект від просування становить 210,29 тис. грн.

Висновки за розділом 3

1. В роботі розроблено стратегії просування ТОВ «Вішінки» на ринок ресторанних послуг Польщі, головна мета якої проінформувати потенційних споживачів про переваги власною торгової марки та стимулювання їх бажання придбати її послуги та продукцію. Цільова аудиторія ТОВ «Вішінки» - це українці, що проживають в Польщі, вони поділяється на дві групи: перша група - хлопці і дівчата у віці 14-25 років. Рід діяльності - школярі, студенти ВНЗ, працююча молодь; друга група - молоді сім'ї, можливо з дітьми, з доходом середнім або вище середнього. Пропонує салоган: «Від України з любов'ю!»

2. Розрахунок економічної ефективності просування показав, що загальна сума витрат на просування ресторанних послуг Польщі за період з вересня 2024 року по серпень 2025 року становить 344,51 грн. Джерелом витрат на просування ТОВ «Вішінки» є власні фінансові ресурси ТОВ «Вішінки». Економічний ефект від просування становить 210,29 тис. грн

ВИСНОВКИ

В роботі проведене узагальнення теоретичних засад аналізу процесів міжнародної діяльності підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії виходу українських підприємств ресторанного бізнесу на ринок ЄС. За результатами дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Виявлено, що вихід підприємств на міжнародні ринки включає наступні види діяльності: зовнішню торгівлю, імпорт, експорт, торгівлю ліцензіями та ноу-хау або прями інвестиції.

2. Алгоритм розроблення стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки включає Аналіз взаємозв'язку підприємства з існуючими конкурентами, що діє на внутрішньому ринку; Визначення головних цілей та формулювання задач виходу на закордонний ринок; Аналіз ресурсного забезпечення фірми; Оцінка ризиків та переваг; Вибір ринку та детальний його аналіз; Визначення методу за допомогою якого відбудеться впровадження на світовий ринок; Розробка ринкової маркетингової стратегії; Розробка тактики та механізмів дії обраної міжнародної стратегії

3. Методика оцінювання ефективності стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки включає оцінку показників продажу, активів, прибутку, оцінку масштабів діяльності компанії на зовнішніх ринках з урахуванням кількості країн/регіонів; аналіз індексних показників, до яких належать TNI, індекс діапазону та DOI; розрахунок ступеню концентрації підприємств на міжнародному ринку. В процесі оцінювання ефективності стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки проводиться експортний аудит.

4. Оцінка ринку ресторанного бізнесу показала, що ТОВ «Вішинки» працює на ринку ресторанних послуг від 2021 року, в 2022 році в період війни заклад фактично не працював. Діяльність була збитковою, так як не має достатньої кількості клієнтів.

5. Запропоновано відкрити ресторан в Польщі в м. Варшава, так як саме сюди перемістилось найбільше українських біженців, які є потенційними клієнтами ресторану української кухні.

6. В роботі розроблено стратегії просування ТОВ «Вішинки» на ринок ресторанних послуг Польщі, головна мета якої проінформувати потенційних споживачів про переваги власною торгової марки та стимулювання їх бажання придбати її послуги та продукцію. Цільова аудиторія ТОВ «Вішинки» - це українці, що проживають в Польщі, вони поділяється на дві групи: перша група - хлопці і дівчата у віці 14-25 років. Рід діяльності - школярі, студенти ВНЗ, працююча молодь; друга група - молоді сім'ї, можливо з дітьми, з доходом середнім або вище середнього. Пропонує салоган: «Від України з любов'ю!»

7. Розрахунок економічної ефективності просування показав, що загальна сума витрат на просування ресторанних послуг Польщі за період з вересня 2024 року по серпень 2025 року становить 344,51 грн. Джерелом витрат на просування ТОВ «Вішинки» є власні фінансові ресурси ТОВ «Вішинки». Економічний ефект від просування становить 210,29 тис. грн..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Наука, 1989. 519 с
2. Войтко С.В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0. Київ: Політехніка, 2019. 200 с.
3. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. - 5-те вид., перероб. та допов. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 410 с.
4. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: практикум / [Л.О. Чернишова, В.О. Козуб, Л.Л.Носач, К.Ю. Величко, О.І. Печенка]. Х.: «Видавництво «Форт»», 2017. 238 с.
5. Кахович Ю.О. Менеджмент ЗЕД. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 83 с.
6. Наливайко А.П. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів. К.: КНЕУ, 2013. 454 с.
7. Наумов М. С. Конспект лекцій з дисципліни «Зовнішньоекономічна діяльність» (для студентів 3 курсу денної та заочної форм навчання напряму підготовки 6.140103); Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 89 с.
8. Павлюк Т.С. Сучасні методи управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2018. 21 с.
9. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки: конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання зі спеціальностей 073 – Менеджмент та 281 Публічне управління та адміністрування) / С. І. Плотницька ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.
10. Портер М. Стратегія конкуренції : пер. з англ. / М. Портер. К. : Вид-во «Основи», 1998. 236 с

11. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: навч.-метод. посібник для самот. вивчення дисципліни; Київський національний економічний ун-т. К. : КНЕУ, 2005. 236 с.
12. Шапоренко О.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: навч.посіб. К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. 435 с.
13. Бабій І. В. Визначення структури управління ЗЕД на підприємствах машинобудування в аспекті стратегічного підходу. *Науковий огляд*. 2018. №1 (44). С. 6-21.
14. Бікулов Д. Т. Стратегічний менеджмент портфеля брендів структурного підрозділу ТНК на локальному ринку *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2020. Т. 26, № 2. С. 80-89.
15. Бондар А. С. Стратегічний менеджмент неолімпійського спорту (на прикладі сумо) *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2019. № 6(к). С. 10-15.
16. Боднарчук О.І. Поняття «зовнішньоекономічна діяльність» та етапи її розвитку в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. № 1. С. 83-86
17. Воскобойнікова-Гузєва О. Стратегічний менеджмент інформаційної діяльності: базові засади *Вісник Книжкової палати*. 2017. № 11. С. 15-19.
18. Галаган О. В. Сутність та особливості формування експортної стратегії підприємств АПК URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=708>
19. Ганін В.І. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. Тернопіль: 2018. № 3. Том 28. С. 162-169.
20. Геращенко І. М. Стратегічний менеджмент як складова планування діяльності на підприємстві *Вісник Хмельницького національного університету*. *Економічні науки*. 2017. № 6(3). С. 89-93.

21. Гринишин Г.М. Методика аналізу ЗЕД підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014. №1(28). С. 63-73.
22. Готь О. Я. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5660>
23. Гордійчук С. В. Стратегічний менеджмент у забезпеченні якості освітнього процесу медичного коледжу *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія : Педагогіка*. 2020. № 1. С. 168-174.
24. Гудзь Ю.Ф. Оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності АПК регіону. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. № 2. С. 20–29.
25. Гузенко Г.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічний механізм її розбудови, особливості. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2013. № 3 (14). С. 77-88.
26. Даудова Г. В. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в Україні *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 2. С. 65-73.
27. Дзуліт З.П. Окремі аспекти особливостей стратегії ЗЕД підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №18. С. 196-200.
28. Дикань О. В. Стратегічний менеджмент та його використання в практиці формування і досягнення цілей розвитку залізничного транспорту *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 230-235.
29. Євтушенко В.А. Організація зовнішньоекономічної служби підприємства на засадах соціальної відповідальності. *Альманах науки*. 2018. № 1/3 (10). С. 4-8.
30. Завгородній А.В. Принципи зовнішньоекономічної діяльності: національні та регіональні виміри. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 85–93.

31. Закрижевська І. В. Полозова В. М. Особливості Виходу Фірми На Міжнародні Ринки *Вісник Хмельницького національного університету* 2021, № 6, Том 2 с.211-215.
32. Ілляшенко І. О. Стратегічний менеджмент як інструмент удосконалення системи управління туристичним підприємством *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 25. С. 66-73.
33. Касич А. О. Стратегічний менеджмент суб'єктів публічної сфери *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 16-18.
34. Ковтун Е.О. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6 (1). С. 172-174.
35. Книшек О. О. Аналіз абсолютної та відносної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2016/3/EV20163_091-100.pdf
36. Кубів С.І. Методичні підходи до оцінювання розвитку ЗЕД підприємств аграрного сектору. *Підприємництво і торгівля*. 2020. №27. С. 43-47.
37. Кузнєцова К.О., Байло О.О. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки. *Проблеми розвитку підприємств паперово-целюлозної галузі: збірник наукових праць*. 2021. URL: https://keip.kpi.ua/wp-content/uploads/2021/12/conf_keip_2021.pdf
38. Кузнєцова К.О., Байло О.О. Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів. Інформаційне забезпечення реалізації стратегії удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: збірник наукових праць. 2021. URL: https://rshu.edu.ua/images/nauka/keub_tezi_2021.pdf.
39. Лаврів І.М. Теоретичні аспекти формування експортного потенціалу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 8. Ч. 1. С. 129-131.

40. Лопушинська О. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю на підприємствах кондитерської галузі при здійсненні *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 98-103.
41. Малярець Л. М. Аналітичне забезпечення аналізу ефективності експортно-імпортової діяльності підприємства *Проблеми економіки*. 2019. № 1. С. 208-216.
42. Марченко В.М. Стратегія експортної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності
URL:https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/99.pdf
43. Мельник О., Логвіненко Ю. Індикатори оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. №15 (599). С.124-130.
44. Новоставська О. І. Стратегічний менеджмент як основа розвитку ефективного бізнесу *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 27(2). С. 68-71.
45. Орлова Д. В. Стратегічний менеджмент: становлення та розвиток *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 4. С. 88-93.
46. Переверзева А.В., Мала К.С. експортна стратегія підприємства як основа діяльності на міжнародному ринку URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vznu_eco_2017_3_17.pdf
47. Пермінова С.О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічний механізм її розбудови, проблеми та умови покращення. *Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту*. 2018. №12. С. 319-327.
48. Пічугіна Т. С. Структурні елементи науково-методичного підходу до оцінювання розвитку підприємств Економічна стратегія і перспективи

розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. *Наук. пр.: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків, ХДУХТ, 2017. Ч.2. С. 142-156.*

49. Пономарьов О. С. Стратегічний менеджмент суб'єктів агробізнесу в системі імплементації інноваційно-інвестиційної моделі економічного розвитку *Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. № 2. С. 28-40.*

50. Сафонов Ю. М. Стратегічний менеджмент в системі транспортної галузі *Економічний вісник університету. 2017. Вип. 34(1). С. 91-97*

51. Ткачук Л. Стратегічний менеджмент закладу вищої освіти як запорука його успіху *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини. 2017. Вип. 2(2). С. 268-276.*

52. Федоронько Н.І. аналіз ефективності експортних та імпорتنих операцій <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/26.pdf>

53. Фролова Г. І. Стратегічний менеджмент розвитку дорожньо-будівельного підприємства *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2018. № 3. С. 93–97.*

54. Черчик Л. Основні проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Економічний часопис. Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. №2. С. 21- 26.*

55. Яковлева І. Г. Стратегічний менеджмент як ключова складова ефективної реалізації портової реформи *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2017. № 3. С. 390-399.*

56. Яценко О. В. Стратегічний менеджмент у підприємництві України *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2020. Вип. 58. С. 15-21.*

57. В яких країнах Європи найбільше українських біженців URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/11/08/infografika/suspilstvo/yakux-krayinax-yevropy-najbilshe-ukrayinskyx-bizhencziv#:~:text=%D0%94%D0%BE%20%D0%B4%D0%B5%D1%81%D1%8F%D1%82%D0%BA%D0%B8%20%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0>

%BD%2C%20%D0%B2%20%D1%8F%D0%BA%D1%96,(95%2C4%20%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%8F%D1%87).

58. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

59. Обсяг реалізації послуг за видами економічної діяльності по м Києву URL:<http://kyiv.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=3797&lang=1>

60. Ресторанний бізнес у цифрах: скільки закладів харчування у Києві та світових столицях URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/05/24/infografika/biznes/restorannyj-biznes-cyfrax-skilky-zakladiv-xarchuvannya-kyyevi-ta-svitovyh-stolycyax#:~:text=%D0%97%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D1%83%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%86%D1%96%2C%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%BC%20%D0%BD%D0%B0,%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%B4%208%2C9%20%D0%BC%D0%BB%D0%BD%20%D0%BB%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B2>.

61. Ресторанний ринок у Києві зменшився вдвіч URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/05/16/687091/>

62. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності URL: <http://www.kyiv.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=3366&lang=1>

63. Скільки кафе та ресторанів повернулися до роботи в Києві URL: <https://www.44.ua/news/3376668/skilki-kafe-ta-restoraniv-povernulisa-do-roboti-v-kievi>

64. Arthur Rock Strategy Vs. Tactics from a Venture Capitalist URL: <https://hbr.org/1987/11/strategy-vs-tactics-from-a-venture-capitalist>

65. Beth Worthy Seven Small Business Growth Strategies That Work In 2022 May 26, 2022,10:30am EDT URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/05/26/seven-small-business-growth-strategies-that-work-in-2022/?sh=368320c18958>

66. Business strategy: past, present and future URL:
https://www.economist.com/review/1998/07/09/business-strategy-past-present-and-future?ppccampaignID=&ppcadID=&ppcgclid=&utm_medium=cpc.adword.pd&utm_source=google&ppccampaignID=18151738051&ppcadID=&utm_campaign=a.22brand_pmax&utm_content=conversion.direct-response.anonymous&gclid=CjwKCAjwjMiiBhA4EiwAZe6jQwbVs0jIHQgT2nygRXiWEVZ7xILLVre0cbC8dfIXRk26nSedZmAbfRoCKqYQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds
67. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962. 463 p.
68. D. Sullivan, *Measuring the degree of internationalization of a firm*, „*Journal of International Business Studies*” 1994, vol. 25, issue 2, s. 325–342.
69. Iqbal A, Latif KF, Ahmad MS (2020) *Servant leadership and employee innovative behaviour: exploring psychological pathways*. *Leadersh Org Dev J* 41(6):813–827.
70. Imam H, Naqvi MB, Naqvi SA, Chambel MJ (2020) *Authentic leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor*. *Leadersh Org Dev J* 41(6):847–864
71. Find An Expansive View URL:
<https://www.fastcompany.com/1617308/find-expansive-view>
72. James Brian Quinn (Autor), Henry Mintzberg (Autor), Robert M. James (Autor) *The Strategy Process* Miękka oprawa – 31 maja 1992
<https://www.amazon.pl/Strategy-Process-James-Brian-Quinn/dp/0138475008>
73. Griswold W (2019) *Launching sustainability leadership: long-term impacts on educational and career paths in undergraduate research experiences*. *J Coll Sci Teach*. URL: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0169>
74. Grzegorz W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

75. Gupta V, MacMillan IC, Surie G (2004) Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *J Bus Ventur* 19(2):241–260.
76. GUS: wzrosły przychody z działalności gastronomicznej. Jest też więcej lokali URL: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/GUS-wzrosly-przychody-z-dzialalnosci-gastronomicznej-Jest-tez-wiecej-lokali-8431821.html>
77. Polska Restauracja wykres URL: <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/wykres>
78. Polska Restauracja tablica URL: <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/tablica>
79. Rmf FM URL: <https://www.rmf.fm>
80. RMF MAXX URL: <https://30lat.rmf.fm/tiki-index.php?page=RMF%20MAXXX#:~:text=RMF%20MAXXX%20%C5%9A1%C4%85sk%20%2D%2088%2C1,MAXXX%20Warszawa%20%2D%2095%2C8%20FM>
81. Radio Zet URL: <https://www.eurozet.pl/Nasze-marki/Stacje-radiowe/Radio-ZET#:~:text=Bia%C5%82ogard%20104%2C2%20FM%2C%20Bia%C5%82ystok,%2C%20Kielce%20105%2C3%20FM%2C>
82. Staff Writer What Is the Definition of “business Growth”? URL: https://www.reference.com/business-finance/definition-business-growth-8efcb9a51c713e32?utm_content=params%3Ao%3D740005%26ad%3DdirN%26qo%3DserpIndex&ueid=744c8681-a5f1-4e4d-ab8e-a83c9c0e0160
83. Staff Writer What Causes Population Growth? URL: https://www.reference.com/world-view/causes-population-growth-e73f2eb263861ab6?utm_content=params%3Ao%3D740005%26ad%3DdirN%26qo%3DserpIndex&ueid=744c8681-a5f1-4e4d-ab8e-a83c9c0e0160
84. Strategy The International Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions <https://link.springer.com/referencework/10.1007/978-94-017-8905-9>

85. Strategy Encyclopedia of Sustainability in Higher Education URL: <https://link.springer.com/referencework/10.1007/978-3-030-11352-0>
86. Strategy The Palgrave Encyclopedia of Urban and Regional Futures URL: <https://link.springer.com/referencework/10.1007/978-3-030-87745-3>
87. Strategy Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship <https://link.springer.com/referencework/10.1007/978-3-319-15347-6>
88. Strategy Design Patterns in .NET 6 pp 401–410
89. Thomas Schneider Strategy Digitalization and Artificial Intelligence pp 75–81
90. Wojciech Grzegorzcyk, Wioletta Krawiec Strategije ekspansji polskich przedsiębiorców na rynki zagraniczne URL: https://dspace.uni.lodz.pl/bitstream/handle/11089/40616/Grzegorzcyk_Krawiec_Strategie_ekspansji.pdf?sequence=2&isAllowed=y
91. Food service market Is Expected To Rise At A CAGR Of 10.76% | Market.us URL: <https://www.linkedin.com/pulse/food-service-market-expected-rise-cagr-1076-marketus-belva-ann>
92. Restaurants & Takeaway Food Operators in the EU - Market Research Report <https://www.ibisworld.com/eu/industry/restaurants-takeaway-food-operators/3420/>
93. The restaurant industry, by the numbers URL: <https://www.opentable.com/state-of-industry>

ДОДАТКИ

Додаток А



Рисунок А.1 – Чисельність українських біженців в розрізі країн станом на листопад 2022 р.

Джерело: [57]

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу II)

Фінансова звітність мікропідприємства

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВІШНІ"	2022 01 01	44225054
Територія ПЕЧЕРСЬКИЙ	за ЄДРПОУ	UA80000000000624772
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ 1	240
Вид економічної діяльності Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	за КОПФГ	56.10
Середня кількість працівників, осіб 7	за КВЕД	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон Мнуріна, буд. 4, кв. 100, м. Київ, 01014, Україна		0979933718

1. Баланс на **31 грудня 2021** р. Форма № 1-мс Код за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	3,5
Поточна дебіторська заборгованість	1155	-	6,5
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	7,3
Інші оборотні активи	1190	-	8,0
Усього за розділом II	1195	-	25,3
Баланс	1300	-	25,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	-	1,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	(5,3)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	(4,3)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	-	0,6
розрахунками з бюджетом	1620	-	3,4
розрахунками зі страхування	1625	-	5,6
розрахунками з оплати праці	1630	-	11,8
Інші поточні зобов'язання	1690	-	8,2
Усього за розділом III	1695	-	29,6
Баланс	1900	-	25,3

2. Звіт про фінансові результати
за _____ **Рік 2021**

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	86,6	-
Інші доходи	2160	121,7	-
Разом доходи (2000 +2160)	2280	208,3	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(11,8)	(-)
Інші витрати	2165	(201,8)	(-)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(213,6)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(5,3)	-
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	(5,3)	-

ЕП БООГАРТ
МАРК
КРИСТІАНОВИЧ

Керівник

(підпис)

БООГАРТ МАРК КРИСТІАНОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)



¹ Кодификатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВІШНІКІ"	за ЄДРПОУ	2023 01 01
Територія ПЕЧЕРСЬКИЙ	за КАТОТТГ ¹	44225054
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA80000000000624772
Вид економічної діяльності Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб 5		56.10
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон Мичуріна, буд. 4, кв. 100, м. КИЇВ, 01014, Україна		0993811118

1. Баланс на 31 грудня 2022 р. Форма № 1-мс Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3,5	4,1
Поточна дебіторська заборгованість	1155	6,5	8,9
Гроші та їх еквіваленти	1165	7,3	3,3
Інші оборотні активи	1190	8,0	8,0
Усього за розділом II	1195	25,3	24,3
Баланс	1300	25,3	24,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	1,0	1,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(5,3)	(12,5)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(4,3)	(11,5)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	0,6	0,4
розрахунками з бюджетом	1620	3,4	0,5
розрахунками зі страхування	1625	5,6	4,7
розрахунками з оплати праці	1630	11,8	17,3
Інші поточні зобов'язання	1690	8,2	12,9
Усього за розділом III	1695	29,6	35,8
Баланс	1900	25,3	24,3

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2022

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	92,6	86,6
Інші доходи	2160	414,3	121,7
Разом доходи (2000 +2160)	2280	506,9	208,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(54,3)	(11,8)
Інші витрати	2165	(459,8)	(201,8)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(514,1)	(213,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(7,2)	(5,3)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	(7,2)	(5,3)

ЕП БООГАРТ
МАРК
КРИСТІАНОВИЧ

Керівник

(підпис)

БООГАРТ МАРК КРИСТІАНОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

