

**Київський національний торговельно-економічний
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ КОМПАНІЇ «FIGARO-
CATERING» НА РИНОК ШВЕЙЦАРІЇ**

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

підпис студента

Савчук Тетяни
Василівни

Науковий керівник
д.е.н., проф. _____ Григорівна

підпис керівника

Бойко Маргарита

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф. *підпис гаранта*

Бойко Маргарита
Григорівна

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

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

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Спеціалізація/освітня програма «Міжнародний готельний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
«11» жовтня 2018 р.

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу студентові
Савчук Тетяні Василівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Стратегія виходу компанії «Figaro-Catering» на ринок Швейцарії» затверджена наказом ректора від «11» жовтня 2018 р. № 3666

2. Строк здачі студентом закінченої роботи до 16.11. 2019 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ формування стратегії виходу на зовнішній ринок підприємства ресторанного господарства

Об'єкт дослідження – процес входження національної ресторанної мережі на зовнішній ринок

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади стратегії виходу підприємства ресторанного господарства на зовнішній ринок

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: етапи виходу підприємства на міжнародний ринок, переваги й недоліки ліцензування, переваги й недоліки управління за контрактом, рис. структура міжнародного франчайзингу, основні переваги та недоліки франчайзингу, фактори конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства, основні способи реєстрації бізнесу в Швейцарії, процедура і вартість реєстрації компанії в Швейцарії, рис. форми ведення бізнесу в Швейцарії, кількість туристів Швейцарії за 2006-2017 рр., нагороди та досягнення підприємства «Figaro-Catering», види пакетів франшиз компанії «Figaro-Catering».

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи входження національних ресторанных мереж на зовнішні ринки

1.1. Стратегії виходу суб'єктів ресторанного бізнесу на зовнішні ринки

1.2. Фактори формування конкурентних переваг ресторанных мереж на зовнішньому ринку

РОЗДІЛ 2. Оцінка передумови виходу кейтерингової компанії «Figaro-Catering» на ринок Швейцарії

2.1. Бізнес-середовище Швейцарії

2.2. Передумови входження кейтерингової компанії «Figaro-Catering» на ринок м. Женева

РОЗДІЛ 3. Прикладні засади реалізації стратегії виходу кейтерингової компанії «Figaro-Catering» на ринок Швейцарії

3.1 Франчайзингова модель кейтерингової компанії «Figaro-Catering» на ринку ресторанных послуг м. Женева.

3.2. Маркетингові інструменти просування послуг кейтерингової компанії «Figaro-Catering» на міжнародному ринку

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	02.06.2019 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019р. 22.11.2019 р	17.11.2019р. 22.11.2019 р
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Бойко М.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Бойко М.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання

Студент Савчук Т.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Савчук Тетяна Василівна виконала випускну кваліфікаційну роботу на актуальну тему.

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою ґрунтовно опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні основи стратегій виходу підприємств ресторанного господарства на міжнародний ринок. Досліджено методологію формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства на міжнародному ринку.

На основі аналізу основних показників господарської здійснено моніторинг господарської діяльності компанії «Figaro-Catering» визначено тенденції та динаміку її розвитку. Заслуговує на увагу стратегічний аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність кейтерингу на міжнародному ринку.

За результатами дослідження визначено базові передумови виходу кейтерингу на міжнародний ринок, запропоновано методичні засади обґрунтування альтернативних стратегій виходу на міжнародний ринок та маркетингові заходи просування послуг при виході підприємства на міжнародний ринок..

Випускна робота є кваліфікованою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Бойко М.Г.

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Савчук Тетяни Василівни
(*прізвище, ініціали*)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Бойко М.Г.

(*підпис, прізвище, ініціали*)

Завідувач кафедри Бойко М.Г.

(*підпис, прізвище, ініціали*)

“ _____ ”

2019 р.

З М І С Т

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи входження національних ресторанных мереж на зовнішні ринки

1.1. Стратегії виходу суб'єктів ресторанного бізнесу на зовнішні ринки

1.2. Фактори формування конкурентних переваг ресторанных мереж на зовнішньому ринку

РОЗДІЛ 2. Оцінка передумови виходу кейтерингової компанії «Figaro-Catering» на ринок Швейцарії

2.1. Бізнес-середовище Швейцарії

2.2. Передумови входження кейтерингової компанії «Figaro-Catering» на ринок м. Женева

РОЗДІЛ 3. Прикладні засади реалізації стратегії виходу кейтерингової компанії «Figaro-Catering» на ринок Швейцарії

3.1 Франчайзингова модель кейтерингової компанії «Figaro-Catering» на ринку ресторанных послуг м. Женева.

3.2. Маркетингові інструменти просування послуг кейтерингової компанії «Figaro-Catering» на міжнародному ринку

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

ВСТУП

У сучасних умовах стабільний розвиток національної економіки значною мірою залежить від рівня її інтегрованості у світове господарство. Однією із найпоширеніших форм цього процесу для окремої держави є її зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД). Актуальність теми роботи полягає в тому, що в Україні існують підприємства, продукція яких є конкурентоздатна не тільки на вітчизняному ринку, і потенціал виробництва перевищує внутрішні потреби країни. Тому для збільшення обсягу продажу продукції та більш ефективного використання виробничих потужностей цим підприємствам необхідно шукати нові ринки збуту. Але, при розробці стратегії виходу на зовнішній ринок, необхідно взяти до уваги існування безлічі обмежень і перешкод у міжнародній торгівлі, до яких належать: митні тарифи, коливання курсу валют, ряд нетарифних бар'єрів, політична нестабільність, культурні відмінності. Всі ці особливості значно підвищують загальний комерційний ризик підприємницької діяльності на міжнародному ринку. Тому підприємству необхідно дуже ретельно обміркувати стратегію виходу на зовнішні ринки.

Вивченню питань щодо розвитку стратегічного планування діяльності підприємств на зовнішніх ринках присвячені роботи провідних вітчизняних та зарубіжних авторів таких, як А. Мазаракі, С. Мельниченко, Н. Ведмідь, М. Бойко, Т. Ткачук, І. Сідлецька, О. Гладкий, Є. Карагулян, Н. Логвінова, Г. Багієв, О. Березін, В. Пономаренко, Т. Ткаченко та інші. Незважаючи на значну кількість робіт, питання розробки ефективної стратегії виходу на зовнішні ринки та інтеграції вітчизняних підприємств у сучасну світову економіку ще недостатньо розроблені і тому потребують подальшого вивчення на усіх організаційних ланках.

Метою даного дослідження є розробка стратегії виходу компанії «Figaro-Catering» на ринок Швейцарії.

Для досягнення мети мають бути вирішені наступні завдання:

- дослідити стратегії виходу суб'єктів ресторанного бізнесу на зовнішні ринки;
- проаналізувати фактори формування конкурентних переваг ресторанних мереж на зовнішньому ринку;
- проаналізувати бізнес-середовище Швейцарії;
- визначити передумови входження кейтерингової компанії «Figaro-Catering» на ринок м. Женева;
- обґрунтувати франчайзингову модель кейтерингової компанії «Figaro-Catering» на ринку ресторанних послуг м. Женева;
- розробити рекомендації щодо маркетингових інструментів просування послуг кейтерингової компанії «Figaro-Catering» на міжнародному ринку

Об'єктом дослідження є процес входження національної ресторанної мережі на зовнішній ринок.

Предмет дослідження – стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи є навчально-методична література вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері міжнародних економічних відносин та стратегічного планування, статистичні дані та фінансова звітність компанії «Figaro-Catering» (див. додаток Б), а також ресурси мережі інтернет та результати власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці стратегії щодо виходу підприємства на зовнішній ринок, яка сприятиме впровадженню в діяльність підприємництва міжнародних принципів бізнесу, відкриттю нових перспектив для розвитку, які дозволять впровадити нову статтю прибутку.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи відображена у науковій статті на тему: «Стратегії виходу суб'єктів ресторанного бізнесу на міжнародний ринок», яка опублікована у збірнику наукових статей «НОРЕСА–НОВІ ФОРМАТИ, ч. 3» (див. додаток А).

Розділ 1. Теоретичні основи входження національних ресторанных мереж на зовнішні ринки

1.1 Стратегії виходу суб'єктів ресторанного бізнесу на зовнішні ринки

В умовах глобалізації міжнародний ринок стає все більш інвестиційно привабливим для підприємств, які функціонують на ринку ресторанних послуг України. Фахівці відзначають прагнення компаній до захоплення частки ринку в країнах, що входять до найважливіших економічних регіонів: Північна Америка, Європа, АТР (Азіатсько-Тихоокеанський регіон). Серед ресторанних мереж, які функціонують на світовому ринку ресторанних послуг є McDonald's, KFC, BurgerKingCorporation, International House of Pancakes, Domino's та Salateira.

Коли всі можливості одержання додаткових доходів на внутрішньому ринку вже вичерпані, компанії змушені обирати шлях виходу на міжнародний ринок. Вихід на зовнішній ринок можливий і для тих компаній, які не володіють сильними позиціями на внутрішньому ринку. Компанії, які не досягли значних успіхів на національному ринку, можуть розглядати можливості освоєння не тільки регіональних, але й зовнішніх ринків. Сучасні умови розвитку міжнародного бізнесу сприяють більш легкому входженню у світовий ринок не тільки великих, а й середніх і малих підприємств ресторанного господарства [13, с. 4].

Основними мотивами виходу українських підприємств на міжнародний ринок, можна виділити такі:

- максимізація прибутку;
- рівень розвитку внутрішнього ринку, за якого вигідно розміщувати капітали за кордоном: насичення ринку послугами; посилення тиску конкурентів;

- подолання залежності від внутрішнього ринку, сезонних коливань попиту;
- підвищення престижу підприємства на національному ринку ресторанних послуг як суб'єкта міжнародних економічних відносин;
- підтримка іміджу компанії;
- зацікавленість в отриманні іноземної валюти;
- прагнення отримати більший прибуток, ніж на національному ринку;
- розширення сфери діяльності підприємства [2, с. 63].

Після того, як підприємство визначилося з мотивами, які спонукають його виходити на міжнародний ринок, йому треба обрати на який саме ринок економічно доцільно ввійти. Для цього пропонуємо підприємству здійснити алгоритм етапів, що зображені на рисунку 1.1 [12, с. 625].



Рис. 1.1. Етапи виходу підприємства на міжнародний ринок

Важливу роль при виході на міжнародний ринок займає адекватна стратегія, яка відповідає чинникам середовища міжнародного ринку, від якої наряду залежить успіх компанії. Правильно обрана стратегія, місія, цілі та задачі компанії - саме це дозволить підприємству ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, що в майбутньому призведе до зайняття лідируючого положення на зовнішньому ринку ресторанних послуг [5, с. 43].

Стратегії виходу підприємств ресторанного господарства на міжнародний ринок зумовлені динамікою та специфікою розвитку національного ринку та можливими перевагами від спільної міжнародної діяльності. Найвідомішою формою виходу на міжнародний ринок є створення спільних підприємств, що дає підприємству можливість краще контролювати операції на міжнародній арені, а також доступ до знань місцевого ринку. Міжнародне підприємство має доступ до мережі відносин суб'єктів господарювання, які менш схильні до ризику завдяки партнерству з місцевою фірмою. Ця форма співробітництва дуже популярна серед учасників міжнародної діяльності у сфері ресторанного бізнесу. Її популярність пов'язана з тим, що спільне підприємство дозволяє уникнути проблем при вході на міжнародні ринки. Крім того, наявність партнерства з місцевими підприємствами полегшує інтеграцію міжнародної фірми в чужому середовищі [19, с. 236].

Фундаментальні стратегії виходу на міжнародний ринок ресторанного господарства виступають у формі спільного підприємництва - ліцензування, управління за контрактом та франчайзинг.

Ліцензування є однією з найпростіших стратегій виходу на зовнішній ринок ресторанних послуг. Підприємство укладає на закордонному ринку угоду з місцевим підприємством, передаючи права (ліцензію) на використання своєї інтелектуальної власності (торгових марок, патентів, фірмової назви або авторських прав) в обмін на ліцензійний платіж. Вигодою компанії, що виходить на ринок, є мінімальний ризик, адже не доводиться

починати все з нуля, тому що він відразу набуває досвіду, добре відомі послуги або ім'я.

Однак ліцензування має й недоліки - у випадку великого успіху ліцензіата (кому надана ліцензія), прибутки підуть саме йому, а не ліцензіару (той, хто надав ліцензію). У результаті, виходячи на зовнішній ринок таким способом, підприємство може саме створити собі конкурента.

Основні переваги й недоліки ліцензування зображені на рисунку 1.2.

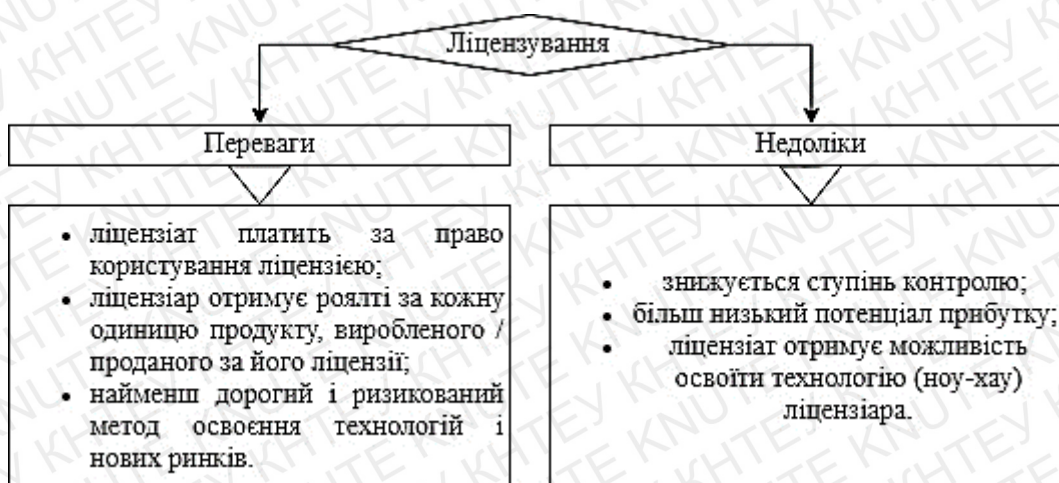


Рис. 1.2. Переваги й недоліки ліцензування

Ще одним методом виходу на зовнішній ринок є **управління за контрактом**, яке передбачає письмову угоду, що укладається між власником підприємства і компанією або менеджером, які спеціалізуються в управлінні такого типу підприємствами. За такого способу підприємство надає іноземному партнеру "ноу-хау" у сфері управління, а той забезпечує необхідний капітал. Зазвичай це відбувається у формі консультацій для міжнародних компаній. З погляду країни-реципієнта контракт на управління усуває потребу в прямих інвестиціях як засобі, обов'язковому для одержання управлінської допомоги.

Цей спосіб виходу на зовнішній ринок характеризується мінімальним ризиком і одержанням прибутку із самого початку діяльності. Недолік його полягає в тому, що для виходу на зовнішній ринок підприємству необхідно

мати достатній штат кваліфікованих управлінців, котрих можна використовувати з більшою вигодою для себе. Не вигідно використовувати цю стратегію й у тому випадку, коли самостійне ведення бізнесу принесе підприємству, що виходить на зовнішній ринок, набагато більші прибутки. [1, с. 88].

Основні переваги й недоліки управління за контрактом вказані на рисунку 1.3.

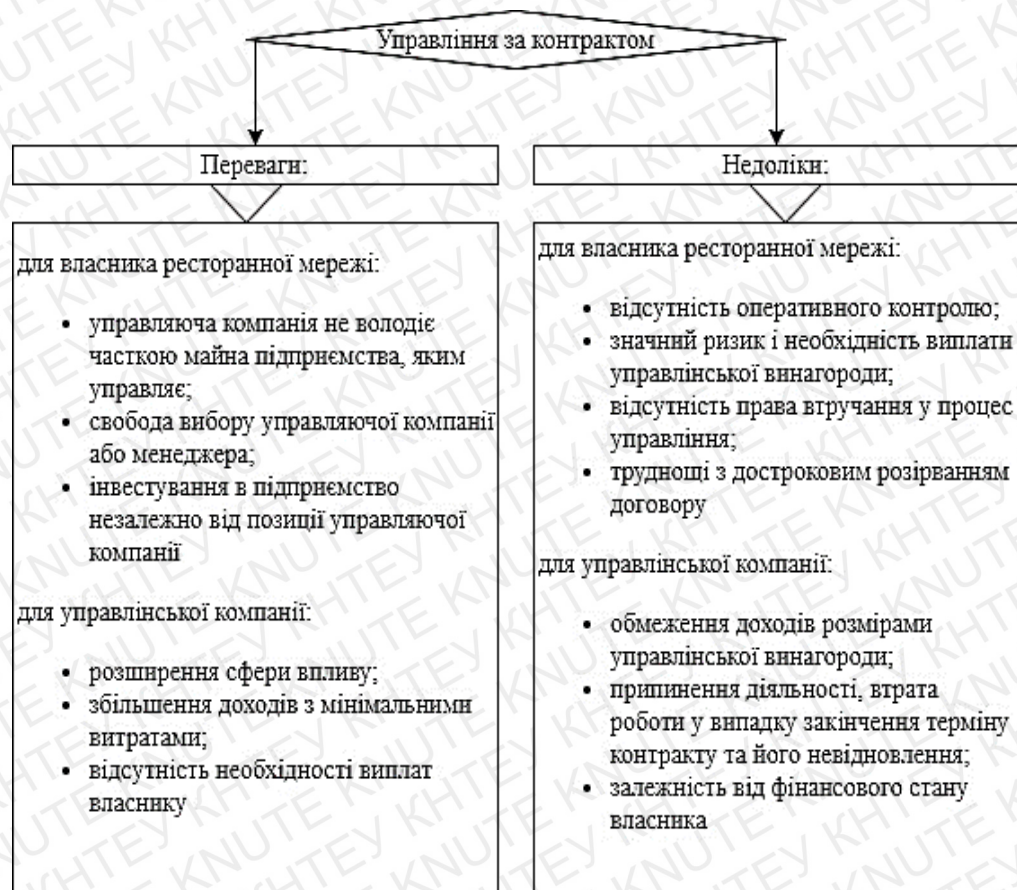


Рис. 1.3. Переваги й недоліки управління за контрактом

Франчайзинг є однією з найшвидших і найпопулярніших стратегій розширення бізнесу. Франчайзинг як ефективна організаційно-правова форма підприємницької діяльності застосовується практично в усіх сферах економічної діяльності, у тому числі й ресторанній. Цей метод ведення бізнесу полягає в тому, що компанія-власник (франчайзер) надає іншій компанії (франчайзі) право на продаж товарів і послуг цієї компанії в обмін на зобов'язання франчайзі продавати ці товари чи послуги з дотриманням

визначених якісних характеристик, із застосуванням обумовлених технологій, за розробленою схемою, у чітко встановленому місці, під визначеним товарним знаком.

Франчайзинг є інструментом, який спонукає до взаємодії малий, середній та великий бізнес і сприяє залученню активів в міжнародну діяльність, забезпечує ефективну співпрацю з іноземними партнерами. [4, с. 30].

У міжнародному франчайзингу можна виділити 8 основних галузей, в яких франчайзинг є найбільш розповсюдженим: автомобільний бізнес, бізнес-послуги, комерційні та житлові послуги, готельний бізнес, сфера надання індивідуальних послуг, ресторанний бізнес, нерухомість, роздрібна торгівля. На рисунку 1.4 зображено, що з усіх представлених галузей лідерами є ресторанний бізнес (30%) і сфера роздрібної торгівлі (25%) [28, с. 21].

Можна виокремити деякі ключові переваги франчайзингу міжнародного бізнесу: низький політичний ризик, низька вартість інвестицій на розробку формату та системи функціонування, можливість одночасного розширення в різних регіонах світу. Правильно вибрані партнери можуть принести власникам фінансові інвестиції, а також зростання управлінського потенціалу.



Рис. 1.4. Структура міжнародного франчайзингу

Підприємства, які приєднуються до системи франчайзингу у сфері ресторанного бізнесу, можуть розраховувати на певні переваги від франчайзингової співпраці.

Але варто пам'ятати, що будь-яке ведення господарської діяльності пов'язане з ризиком, франчайзинг не є винятком. Основні переваги й недоліки цієї стратегії вказані на рисунку 1.5 [6, с. 156].

Також варто зазначити, що споживачі ресторанних послуг отримують від розвитку франчайзингу певні переваги, серед яких можна виділити:

- можливість широкого вибору ресторанних послуг, які за якістю та ціною відповідають їхнім вимогам;
- вивільнення часу за умов харчування поза межами дому;
- зацікавленість у відвідуванні закладів однієї мережі як результат реалізації програм лояльності;
- підвищення загального рівня культури споживачів та культури харчування, зокрема зарахунок ознайомлення з національними кухнями, кулінарними традиціями держав світу.



Рис. 1.5. Основні переваги та недоліки франчайзингу

З вище зазначеного видно, що існує ряд недоліків у використанні франчайзингу як для франчайзі, так і для франчайзера, але дана схема побудови бізнесу завжди буде актуальною для великих та успішних підприємств з хорошою репутацією і якістю товарів та послуг [9, с. 29].

При виборі стратегії виходу на зовнішній ринок варто оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище й дослідити переваги й недоліки представлених стратегій. Адже вірно обрана стратегія принесе компанії успіх.

1.2 Фактори формування конкурентних переваг ресторанних мереж на зовнішньому ринку

Задля успішного функціонування вітчизняного підприємства в світовому просторі важливо бути конкурентоспроможним не лише на національному рівні, а й на зовнішньому.

За визначенням Європейського форуму з проблем управління, конкурентоспроможність підприємства – це реальна та потенційна можливість фірм за існуючих для них умов проектувати, виготовляти та збувати товари/послуги, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживача, ніж товари їх конкурентів [17, с. 160].

Слід відзначити, що за сучасних умов розвитку національної економіки, послуги все частіше розглядаються як спосіб підвищення цінності окремого підприємства для споживача, та забезпечення таким чином конкурентоспроможності на визначений термін часу. Однак, на відміну від підприємств інших галузей – надання послуг та організація обслуговування є невід’ємною складовою організації діяльності закладу ресторанного господарства та сприймаються споживачем невіддільно від страв та продукції, що пропонуються.

Характер конкуренції у ресторанному бізнесі має особливий характер. На відміну від підприємств більшості галузей, предметом конкуренції для яких є переважно товар, робота чи послуга, то для закладу ресторанного господарства конкурентоспроможність підприємства обумовлена як конкурентоспроможністю продукції, так і рівнем послуг. Продукт ресторану значно ширший. До нього варто дати створену атмосферу, чистоту, комфортність, компетентність і турботу з боку обслуговуючого персоналу.

Конкурентоспроможність ресторанного підприємства залежить від ряду факторів, які можна вважати складовими конкурентоспроможності (рис. 1.6).

До **техніко-економічних факторів** зазвичай відносять: якість продукції та послуг, рівень цін, суму витрат на споживання продукції або послуги. Ці складові в більшості залежать від продуктивності кухарів та інтенсивності праці, унікальності продукції, обслуговуючого персоналу, собівартості послуг та унікальності продукції.

Комерційні фактори визначають умови реалізації послуг на конкретному ринку. Вони включають:

- кон'юнктуру ринку (рівень конкуренції, національні та регіональні особливості ринку, які впливають на попит на дану послугу);
- сервіс (наявність додаткових послуг, якість обслуговування);
- рекламу (наявність і дієвість реклами і інших засобів впливу на споживача з метою стимулювання попиту);
- імідж (популярність бренду, репутація підприємства).

Нормативно-правові фактори визначають вимоги технічної, екологічної та морально-етичної безпеки послуги на зовнішньому ринку, а також правові норми. У разі невідповідності товару і послуги чинним в даний період на даному ринку нормам і вимогам стандартів і законодавства вони не можуть бути продані на даному ринку. Досить висока конкурентоспроможність закладу є гарантом отримання високого прибутку в ринкових умовах [14, с. 23].

Враховуючи мінливість зовнішнього середовища варто поділити фактори конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства на внутрішні та зовнішні.

Під **зовнішніми факторами** розуміють, як правило, неконтрольовані сили, що впливають на підприємство, це так зване макросередовище.

Виділяють 6 складових:

- політичні (стан країни, політична система, правове регулювання);
- соціальні (культурні, релігійні, традиційні характеристики споживачів);
- економічні (динаміка економіки, рівень інфляції, рівень зайнятості населення);
- міжнародні (зміну валютного курсу та політичних рішень у країнах, що виступають у ролі інвесторів);
- технологічні (рівень науково-технічного прогресу);
- ринкові (демографічні умови, життєві цикли різних послуг, шляхи проникнення на ринок, рівень конкуренції в галузі).



Рис. 1.6. Фактори конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування

можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості.

Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори) та SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [10, с. 64].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

1. організаційна та виробнича структури управління, кваліфікація управлінського персоналу;
2. рівень технологічного обладнання та технологій;
3. просування послуги на ринку;
4. якість страв та різноманіття меню;
5. репутація та популярність підприємства;
6. місцезнаходження закладу.

Однією з основних цілей закладу ресторанного господарства є досягнення конкурентної переваги за рахунок підвищення якості та новизни обслуговування споживачів. Знання свого клієнта, розуміння його потреб, своєчасне вирішення проблем і передбачення потенційних бажань є передумовою створення продукту чи послуги, від яких неможливо відмовитися [8, с. 111].

Потрібно враховувати, що споживачі мають різноманітні вимоги, які носять особистісний характер, вони мають можливість постійно ознайомлюватись з останніми досягненнями світових закладів готельно-ресторанного господарства.

У ресторанному бізнесі триває жорстока боротьба за споживача. Конкурентоспроможному підприємству варто постійно впроваджувати новітні прогресивні технології, підвищувати рівень обслуговування, надавати

нові ексклюзивні послуги тощо. Досить актуальним останнім часом стало використання західних технологій, щоб зацікавити споживача та отримати соціальний або економічний результат. Тож у наше суспільство ввійшло поняття «кейтеринг», яке закріпилося та стрімко набирає обертів і перспектив.

Відомо, що спілкування співробітників у неформальній обстановці створює дружні відносини в колективі. Замовлення кейтерингу на місце відпочинку – це чудова можливість для співробітників компанії налагодити дружні відносини. Для того щоб відпочинок проходив ще активніше, слід використовувати тематичні постановки, в розробленні яких вам допоможуть співробітники кейтерингової компанії. З розвитком новітніх технологій в індустрії гостинності кейтерингове обслуговування поступово набуває масштабності в організації та проведенні святкових заходів, бенкетів, під час яких приготування страв та обслуговування поєднуються з послугами інших сфер обслуговування (прокат весільного одягу та аксесуарів, автомобілів, організація розважальних та концертних програм, стилізований дизайн приміщень та оформлення столів тощо). Тому за допомогою кейтерингу можна не лише нагодувати людей, а й вразити їх різними ефектами, що є своєрідною конкурентною перевагою ресторанного господарства [7, с. 91].

Розділ 2. Оцінка передумови виходу кейтерингової компанії «Figaro-Catering» на ринок Швейцарії

2.1 Бізнес-середовище Швейцарії

Швейцарія – це високорозвинена індустріальна держава, розташована в Західній Європі, що зуміла досягти найвищого процвітання при дефіциті природних ресурсів і абсолютному нейтралітеті від політичних і економічних союзів. Дана країна є федеративною республікою, що складається з 26 автономних кантонів, в кожному з яких є своя конституція і законодавство. Всі кантони вільні в прийнятті рішень на місцевому рівні.

При дотриманні певних вимог здійснювати підприємницьку діяльність в Швейцарії може будь-який іноземець.

Перш за все, дуже важливо мати хорошу ідею, чіткий бізнес-план і фінансовий ресурс. Крім того, необхідно оцінити реальність втілення проекту, виходячи з ситуації на ринку, наявності конкурентів і досвіду підприємництва за плечима. Якщо з цими пунктами все в порядку, починається наступний етап. А саме - юридична можливість відкриття компанії [16, с. 5].

Для громадян країн СНД є 3 основних способи зареєструвати бізнес в Швейцарії в 2019 році (рис.2.1) :

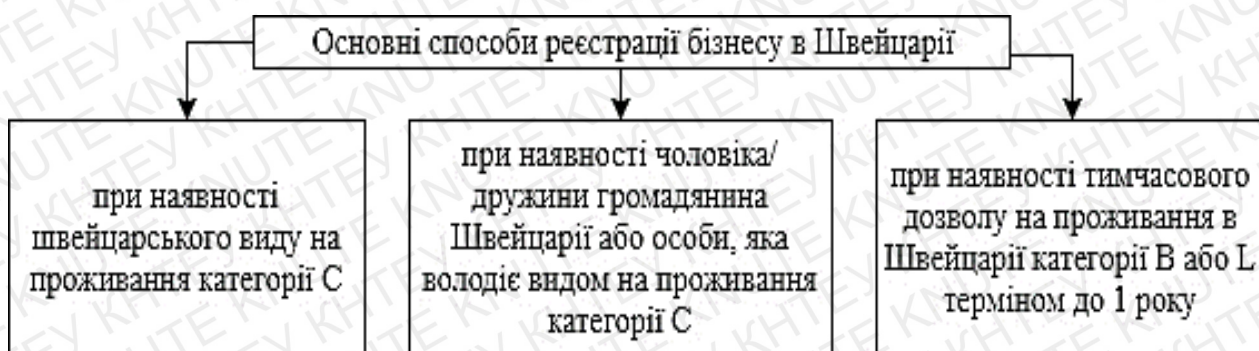


Рис. 2.1. Основні способи реєстрації бізнесу в Швейцарії

1. За законами Швейцарії громадяни з країн, що не входять в ЄС можуть вільно відкрити бізнес тільки *при наявності швейцарського виду на проживання категорії С*. Вид на проживання в Швейцарії (категорія С) - це

біометрична карта, яка видається іноземним громадянам після 10-річного безперервного проживання в Швейцарії. Наявність цієї карти дозволяє - постійно жити в країні, міняти роботу і здійснювати підприємницьку діяльність.

2. Зареєструвати компанію можуть *чоловік / дружина громадянина Швейцарії або особи, яка володіє картою посвідки на проживання категорії*

C. Як варіант, є можливість відкрити спільний бізнес з швейцарським резидентом і довірити керівництво компанією місцевому жителю. Згодом можна отримати дозвіл на роботу в Швейцарії і управляти підприємством самостійно. Але оформити цей дозвіл досить непросто.

3. Останнім і найбільш складним способом почати бізнес в Швейцарії є подача відповідної заяви в один з регіонів країни, які називаються кантонами.

Для успішного розгляду заявки повинні бути дотримані наступні умови:

- особисті професійні якості і досвід підприємця;
- створення декількох робочих місць для місцевих жителів;
- потреба регіону в даному виді бізнесу;
- значні інвестиції;
- довгостроковий позитивний ефект на економіку Швейцарії, включаючи ринок праці і кооперацію з місцевими компаніями.

У разі схвалення заявки іноземець отримає *тимчасовий дозвіл на проживання в Швейцарії категорії B або L терміном до одного року, з правом подальшого продовження*.

Розглянемо процедуру і вартість реєстрації компанії в Швейцарії на рис.

2.2.

Один з найвідповідальніших кроків до старту бізнесу в Швейцарії - вибір форми власності. Багато в чому це залежить від масштабів планованої діяльності. Найбільшою підтримкою уряду користується малий і середній бізнес Швейцарії, який забезпечує 75% робочих місць в країні. Зупинимося на найбільш популярних формах ведення бізнесу (рис. 2.3):

- *індивідуальне підприємство (Einzelunternehmen)*. Відмінний варіант для дрібних бізнесменів, наприклад, фрілансерів, юристів, лікарів, художників. Відсутні мінімальні вимоги до статутного капіталу, процедура оформлення дуже проста. Необхідність реєстрації в торговому реєстрі виникає при річному обороті понад 100 тисяч франків (2 500 000 грн.). З мінусів - підприємець самостійно несе необмежену відповідальність за своїми зобов'язаннями;

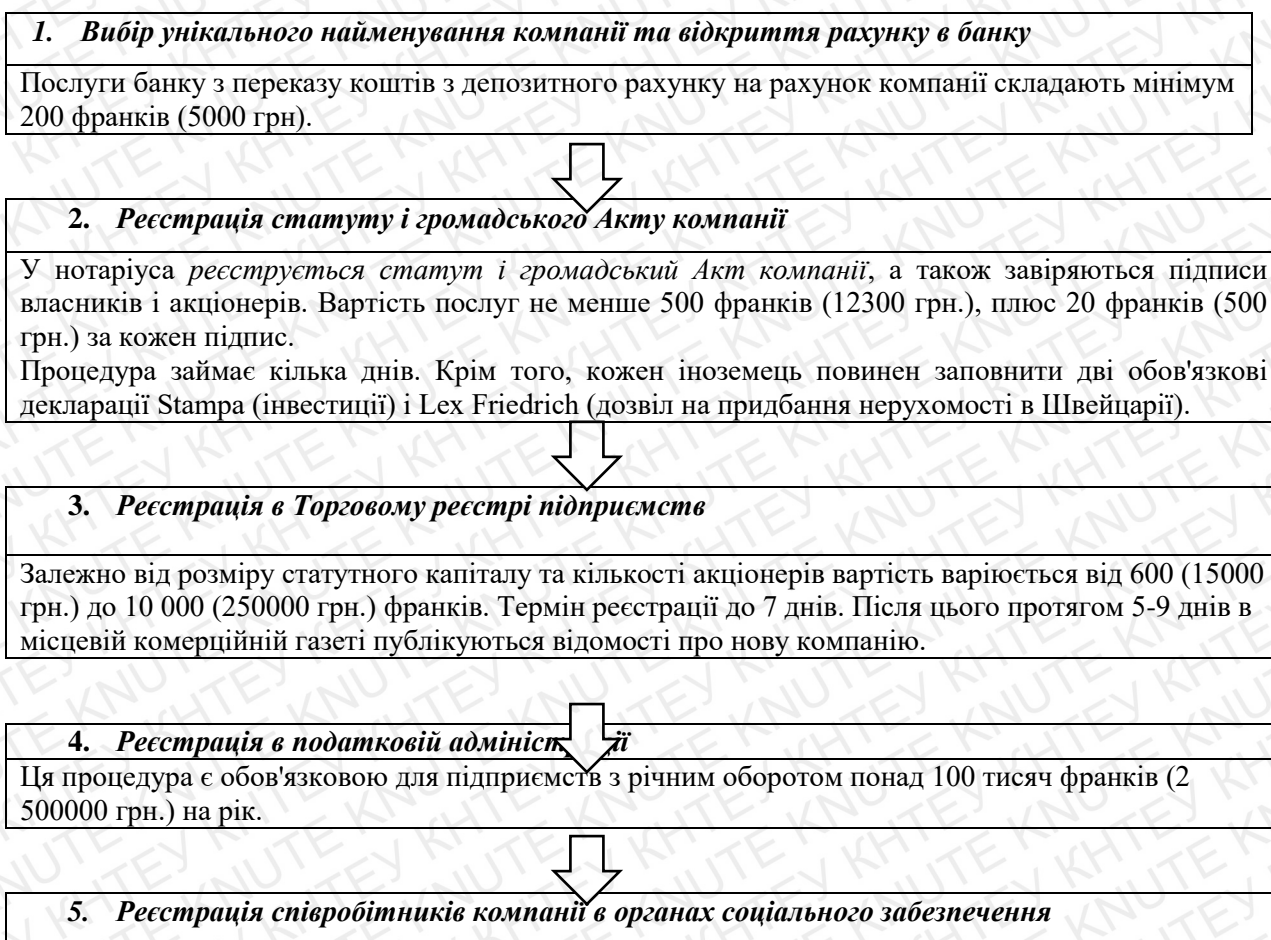


Рис. 2.2. Процедура і вартість реєстрації компанії в Швейцарії

- *індивідуальне підприємство (Einzelunternehmen)*. Відмінний варіант для дрібних бізнесменів, наприклад, фрілансерів, юристів, лікарів, художників. Відсутні мінімальні вимоги до статутного капіталу, процедура оформлення дуже проста. Необхідність реєстрації в торговому реєстрі виникає при річному обороті понад 100 тисяч франків (2 500 000 грн.). З мінусів -

підприємець самостійно несе необмежену відповідальність за своїми зобов'язаннями;

- *товариство з обмеженою відповідальністю (GmbH)*. Завдяки низьким вимогам до статутного капіталу (20 тисяч франків (500000 грн.) ця форма власності одна з найпопулярніших в країні. Вимоги до реєстрації - мінімум два акціонери і один з керуючих директорів обов'язково резидент Швейцарії. Інформація про акціонерів знаходиться у відкритому доступі.
- *акціонерне товариство (AG)* - найбільш поширена форма власності в Швейцарії. Підходить для всіх видів комерційних підприємств. Вимагає наявності мінімум трьох акціонерів, а також резидента Швейцарії в управлінні компанією. Мінімальний розмір статутного капіталу - 100 тисяч франків (2500000 грн.). Відомості про акціонерів не надають гласності.



Рис. 2.3. Форми ведення бізнесу в Швейцарії

Також можливе відкриття наступних підприємств:

- партнерство (Kollektivgesellschaft);

- партнерство з обмеженою відповідальністю (Kommanditgesellschaft);
- кооператив (Genossenschaft);
- просте товариство (Kommanditaktiengesellschaft);
- філія.

На вибір напрямку для бізнесу в Швейцарії впливає багато факторів. Починаючи від наявності посвідки на проживання і міста, і закінчуючи наявною сумою активів. Єдине можна виділити перспективні галузі Швейцарії для вкладення інвестицій та відкриття нового бізнесу:

- фармацевтика та медичне обладнання;
- біотехнології;
- сільське господарство;
- туризм;
- ресторанне господарство;
- якісні продукти харчування і напої;
- фінансові послуги;
- високі технології та інновації

Усі галузі є важливими для Швейцарії, але саме туризм дає Швейцарії 30% національного доходу, що дозволяє не тільки зберігати рекреаційні ресурси країни, а й розвивати їх, модернізувати. Орієнтація в пропозиції йде на відповідний сегмент туристичного ринку і відповідно пропозиції ціною. Швейцарія орієнтується на клієнтуру, яка готова платити високу ціну за високоякісний продукт [32].

Іноземний туризм — важливе джерело валютних надходжень Швейцарії. Причому індустрія туризму працює цілорічно. Протягом року країну відвідує близько 10 млн іноземних туристів (рис.2.4). Не дивлячись на невелику територію і відсутність природних ресурсів, країна закріпила за собою репутацію найбільш процвітаючої країни в Європі. Це улюблене місце відпочинку заможних естетів з усього світу.

У сфері турбізнесу і пов'язаних з ним галузях зайнято приблизно 300 тис. осіб. Туризм дає Швейцарії 30% національного доходу, що дозволяє не

тільки зберігати рекреаційні ресурси країни, а й розвивати їх, модернізувати. [3].

Країна грає помітну роль в світовому політичному житті, завдяки її постійному нейтралітету, а також географічному положенню в ній проводяться важливі міжнародні конференції, дипломатичні переговори. Провідні регіони і міста для проведення ділових зустрічей - це узбережжя Женевського озера, регіон Люцернського озера, кантони Граубюнден, Тічино, Вале, а також міста Базель, Давос - Клостерс, Лугано, Женева і Цюрих .

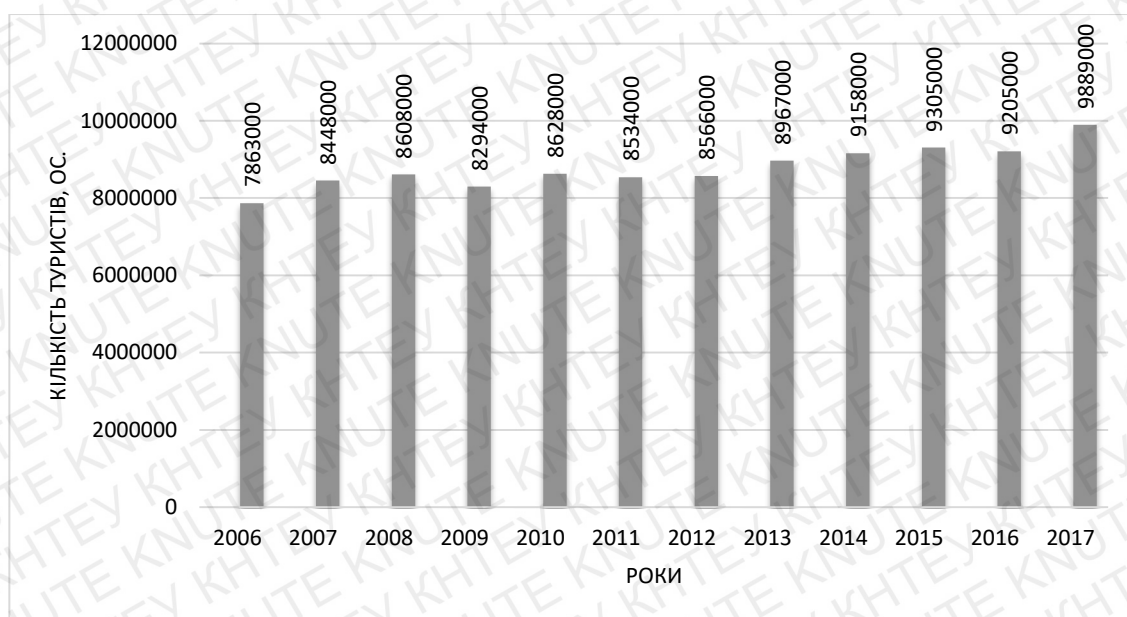


Рис. 2.4. Кількість туристів Швейцарії за 2006-2017 рр.

Кількість бізнес-туристів, що приїжджають до Швейцарії, приблизно дорівнює числу звичайних мандрівників, охочих подивитися країну. Швейцарія є визнаним лідером в області ділового туризму і готова організувати заходи будь-якого рівня і в найнесподіваніших місцях: на льодовику, в печері, в замку, на березі озера, в музеї, в поїзді або на кораблику, в кабіні гірськолижного підйомника або в spa-центрі. Ці заходи неможливо організувати без кава-пауз, обідів, фуршетів та бенкетів. Адже інколи саме за випитою чашкою кави вирішуються важливі робочі питання.

Бізнес-середовище Швейцарії є сприятливим для входження підприємства «Figaro-Catering» на ринок ресторанних послуг. Відсутність корупції, твердість національної валюти, низькі ставки корпоративного податку, ідеальна інфраструктура, надійний банківський сектор, прозора правова система - це далеко не повний перелік переваг від ведення бізнесу в Швейцарії.

2.2 Передумови входження кейтерингової компанії «Figaro-Catering» на ринок м. Женева

«Figaro-Catering» - це компанія-лідер на ринку кейтерингових послуг в Україні. Компанія надає послугу подієвого кейтерингу з обслуговування фуршетів, бенкетів, шведських столів, коктейлів та кава-пауз на корпоративних, освітніх, державних, PR-заходах і приватних урочистостях, не прив'язуючись до стаціонарних ресторанів, а на обраній клієнтом локації, забезпечуючи захід всім необхідним обладнанням й декором для якісного прийому їжі та напоїв.

За 17 років, з моменту створення «Figaro-Catering», на шляху до основної мети компанія досягла великих успіхів. У 2002 році компанія провела перший фуршет, і з тих пір обслужила понад 20 тисяч заходів для більше 1 500 000 гостей, використовуючи 10 оригінальних колекцій накриття та 20 анімаційних станцій, створених в #FigaroCreativeLab, творчою командою «Figaro-Catering».

Місією компанії є формування культури подієвого кейтерингу в Україні, надаючи можливість кожній компанії нашої країни і її ключовим співробітникам якісно поліпшити організацію, проведення та гостинність визначних подій у своєму житті.

Переваги роботи з «Figaro-Catering»:

- репутація. Компанія функціонує на ринку кейтерингових послуг України 17 років. Має 3 основні філіали «Figaro-Catering» в м. Києві, м. Одеса, м. Дніпро та дочірні компанії: «Figaro-Expo» - оператор виставкового харчування на базі МВЦ м. Києва; #FigaroTastyFood - рішення для швидких

перекусів і святкування невеликих подій без обслуговування, індивідуальна доставка сет-наборів смачних закусок; «Casualcatering&delivery» - новий бренд в групі компаній «Figaro Family Group»; мобільний творчий простір «СЮЗАНН» в м. Київ та м. Одеса. Нагороди та досягнення компанії можна розглянути на рис. 2.1;

- професіоналізм. Компанія постійно проводить навчання персоналу. Топ-менеджери компаній проходять стажування в кращих компаніях з кейтерингу подій у Франції, США і країнах Бенілюксу. Виконавчий директор, Катерина Котолуп, пройшла #CantonFair2018 - стажування по закупівлям для представників кейтерингу в Китаї. Завдяки професійному рівню компанія за 1 день може обслужити 5000 гостей;

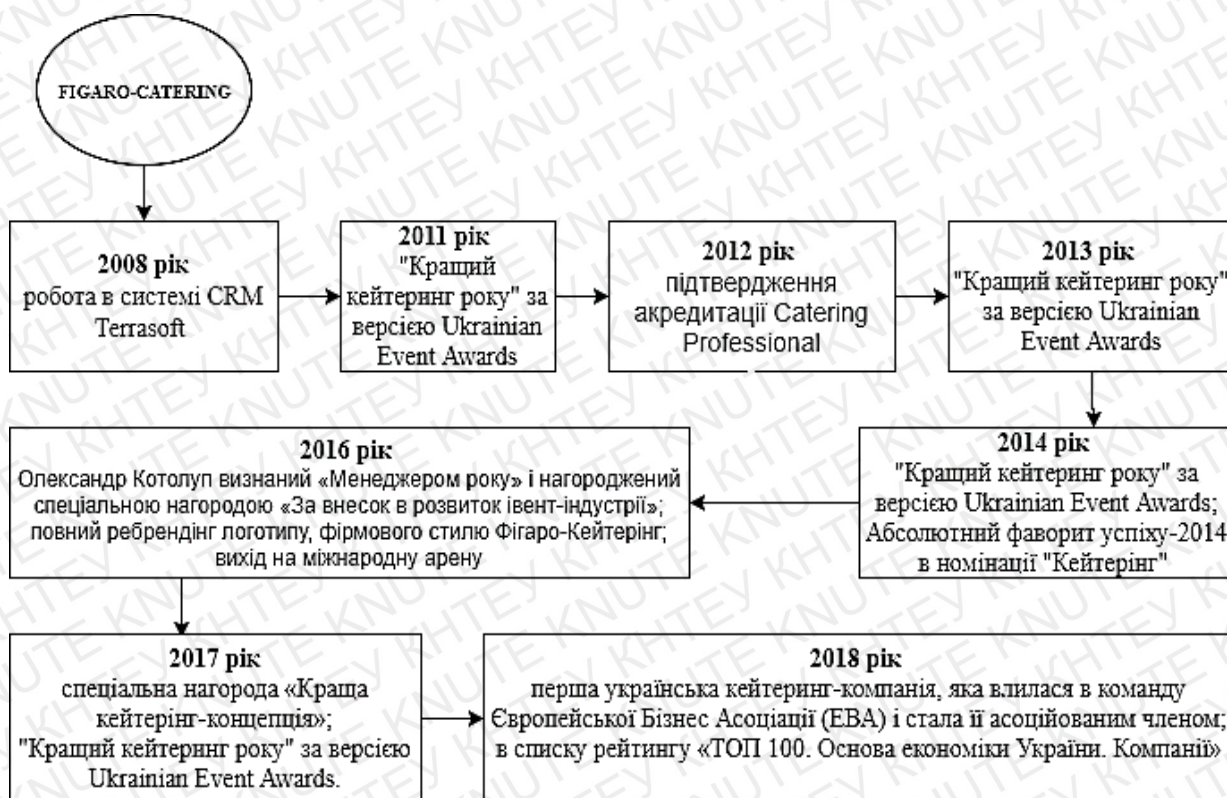


Рис. 2.1. Нагороди та досягнення підприємства «Figaro-Catering»

- ексклюзивність - розробка індивідуального меню під концепцію заходу; ексклюзивні колекції відповідно до останніх світових трендів;
- прозорість - офіційно закріплюються всі домовленості. У замовника є можливість у будь-який момент перевірити хід та якість роботи;

- комплексність обслуговування - повний комплекс послуг по кейтеринг-обслуговуванню заходів: планування, формування і приготування меню, транспортне забезпечення, обладнання, декорування та послуги персоналу;
- партнерство – підтримка всіх проектів, пов'язаних з подієвим кейтерингом. У 2013 – кейтеринг-партнер премії «Золотий PROпеллер-2013»; з 2012 по 2018 р. є офіційним партнером Ukrainian Marketing Forum; у 2017 - гастрономічний партнер першого Благодійного Віденського Балу, який пройшов у Києві 27–28.10.2018; у 2018 – офіційний партнер UEFACHAMPIONSLEAGUEFINAL 2018, 70-го Франкфуртського книжкового ярмарку, ELLESTYLEAWARDS 2018, Премії HR-бренд Україна; з 2013 по 2018 - офіційний кейтеринг-партнером Одеського міжнародного кінофестивалю (ОМКФ); у 2019 - партнером гастрономічних вражень Благодійного Віденського балу і Дитячого Віденського балу 2019.

З моменту створення компанії «Figaro-Catering» почалося формування культури кейтерингу в Україні. Наступним кроком після успішної стабільності на місцевому ринку, компанія поступово виходить на міжнародний ринок: обслуговування #UkraineHouseDavos на Всесвітньому економічному форумі 2018-2019 та обслуговування українського стенду на 70-му Франкфуртському книжковому ярмарку у 2018 році. Розвиток кейтерингових компанії на ринку ресторанних послуг є у тренді. Оцінимо доцільність виходу компанії «Figaro-Catering» на ринок ресторанних послуг в м. Женева.

Для визначення перспектив відкриття ресторанного господарства у м. Женева було визначено наявність закладів ресторанного господарства, основних конкурентів, що надають кейтерингові послуги та кейтерингові компанії та оформлено у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Об'єкти ресторанного господарства, що надають кейтерингові послуги в м. Женева

№ п/п	Назва кейтерингових	Тип за повнотю	Тип за контингентом	За видами заходів	Локація обслуговування	Максимальна кількість гостей, яку компанія
-------	---------------------	----------------	---------------------	-------------------	------------------------	--

	підприємств	наданих послуг	замовників			може обслужити за день, осіб
1.	Genevalakes catering [30] (готель The Ridge)	Повне обслуговування, доставка готової їжі	Індивідуальний, готельний	фуршет, «шведський стіл», виїзний бар чи коктейль	ресторани біля Женевського озера	400
2.	RoyalConceptCatering[41]	Повне обслуговування	індивідуальні, корпоративний	фуршет, «шведський стіл», виїзний бар чи коктейль, кава-брейк	будь-яке місце	1200
3.	Geneva's Custom Catering [29]	Повне обслуговування	Індивідуальний, корпоративний, соціальний	фуршет, «шведський стіл»	закриті локації	450
4.	Mets Plaisir [36]	Повне обслуговування	всі	всі	будь-яке місце	3000
5.	Mövenpick Hotel & Casino Geneva[35]	Повне обслуговування	всі	всі	Готель Mövenpick Hotel & Casino Geneva	800
6.	Gage – Lake Geneva Cruise Line [31]	Повне обслуговування, доставка готової їжі	Індивідуальний, корпоративний, транспортний	«шведський стіл»	кораблі	450
7.	Rosslizur Vogtei [40]	Повне обслуговування, доставка готової їжі	всі	всі	будь-яке місце	500
Всього гостей, яких можуть обслужити основні конкуренти за день, осіб						6800

Для того, щоб визначити необхідну кількість підприємств, що надають кейтерингові послуги в м. Женева спочатку слід використати коефіцієнт внутрішньоміської міграції (Q), який визначається за формулою:

$$Q = \frac{(N - (N_1 - N_2)) * q}{N}$$

де:

N

Q – коефіцієнт внутрішньої міграції;

N – кількість постійного населення, осіб; (198 979 осіб)

N_1 – кількість виїжджаючого в день населення з району, осіб; (23573 осіб)

N_2 - кількість в'їжджаючого в день населення з р, осіб; (25213 осіб)

n – норматив місць на 1000 жителів, осіб; (0,35)

q – коефіцієнт, який характеризує працездатність населення, в Швейцарії він становить 0,478 [18, с.4].

$$Q = \frac{((198\ 797 - (23573 - 25213)) * 0,478)}{198\ 797} = 0,48$$

Кейтерингові послуги є трендом сучасного світу, тому представимо, що коефіцієнт користування даними послугами становить $n=0,35$. Попит на кейтерингові послуги в м. Женева визначається за формулою:

$$P = N * Q * n = 198797 * 0,48 * 0,35 = 33\ 397 \text{ осіб}$$

Отже, попит на кейтерингові послуги за день становить 33 397 особ. Це середнє значення, адже на попит впливає також фактор сезонності.

Після проведеного аналізу можна зробити висновок, що попит на кейтерингові послуги значно перевищує існуючу пропозицію. Тому компанії «Figaro-Catering» доцільно виходити на ринок кейтерингових послуг міста Женева.

Для входження на ринок ресторанних послуг м. Женева варто дослідити зовнішні та внутрішні фактори підприємства на даному ринку.

За результатами досліджень StatistaLogo [38] проведено аналіз факторів зовнішнього середовища, які впливають на створення кейтерингу в м. Женева, застосовуючи методику PEST-аналізу (P - Politicallegal - політико-правові, E - Economic - економічні, S - Sociocultural - соціокультурні, T - Technological forces - технологічні фактори) [21, 23], для чого було залучено думку експертів: 1 - Олександра Котолупа (засновника мережі «Figaro-Catering»); 2 - Катерини Котолуп (виконуючого директора мережі «Figaro-Catering»); 3 - Наталії Куйбеди (керівника департаменту маркетингу та

розвитку мережі «Figaro-Catering»); 4 – Ірини Корганової (комерційного директора мережі «Figaro-Catering»); 5 – Тамари Додух (керівника фінансового департаменту мережі «Figaro-Catering»). Значимість кожного фактора оцінювалась для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). В свою чергу, експерти визначали ймовірність коливання фактора за 5-ти бальною шкалою, де 1 – мінімальна ймовірність, 5 – максимальна. Результати PEST-аналізу подано у табл. 2.3 (дод. В)

У даному випадку оцінка окремо по кожному фактору показує, що реакція підприємства на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні. Оцінюючи загальне положення за параметрами зовнішнього середовища можна констатувати наступне.

Політичний простір має за усіма своїми аспектами позитивний прояв. Вимірюючи об'єктивними показниками, можемо сказати, що стабільність політичного простору створює перспективи у розвитку ресторанного бізнесу. Швейцарія єдина в світі зберігала нейтралітет у всіх війнах, а членом ООН стала тільки в 2002 році. З іншого боку, Швейцарія активний учасник міжнародних відносин, спрямованих, в першу чергу, на співпрацю в сфері торгівлі.

Щодо **економічних факторів**, перспектива також позитивна. Підвищення платоспроможності населення, відсутність податкового тиску сприяють перспективам розвитку.

В країні фактично немає інфляції, а безробіття рідко перевищує 3%. Крім того, університети Швейцарії пропонують якісну і престижну освіту, а швейцарська робоча сила є однією з найбільш висококваліфікованих на планеті.

Реєстрація компанії в Швейцарії – це відповідальний і досить дорогий крок. Проте, після детального ознайомлення з умовами інвестиційної, а також бізнес-середовища, стає очевидним, що даний етап є доцільним. Серед основних переваг даної юрисдикції варто виділити:

- блискуча репутація і безперечний авторитет держави на міжнародній арені;
- швидко розвиваюча економіка;
- стабільне політичне становище (зовнішній нейтралітет);
- елітарна банківська система;
- інноваційний рівень захисту конфіденційних даних;
- прозора правова система;
- лояльне оподаткування;
- відсутність корупції;
- висококваліфікована робоча сила;
- надійна сфера послуг.

Швейцарія пропонує великі і вкрай вигідні умови для іноземного бізнесу за рахунок низьких процентних ставок, а також наявності більш ніж 50 угод про уникнення подвійного оподаткування. Також слід звернути увагу на те, що податки в країні стягуються на 3-х рівнях: федеральному, кантональному (обласному) і муніципальному. На кожному з них діють свої ставки, які варіюються в залежності від вимог адміністративно-територіальних одиниць (від 4% до 25%). Розмір федерального податку на прибуток становить 8,5% після сплати податків. Комбінована ставка з корпоративного податку - від 11,5%.

Згідно з останніми даними, найбільш вигідними з точки зору відкриття бізнесу в 2019 році будуть наступні кантони: Цуг, Берн, Урі, Тургау, Юра, Обвальден, Нідвальден, Швіц, Люцерн. Серед кантонів, де діють високі податки на прибуток, як і раніше залишаються: Базель-Штадт, Женева, Гларус, Базель-Ланд, Тічино, Во, Вале, Невшатель [33].

Соціальна складова відзначається поглибленням стратифікації суспільства: зростає кількість населення з середнім достатком. Через це вимоги до якості продукції та обслуговування підвищуються, вирішальним фактором споживчого вибору стає якість. Тому при створенні кейтерингу варто звернути увагу на фактор співвідношення ціна-якість.

Щодо технологічних факторів: незважаючи, практично на повну відсутність корисних копалин, країна по праву вважається однією з найбагатших в світі і входить в топ-10 країн за конкурентоспроможністю економіки (GCI) (табл 2.4) [42, с.13].

За версією агентства Doing Business, в 2019 році з 190 країн світу за доступністю відкриття бізнесу Швейцарія займає 38-е місце. Це середній показник серед розвинених європейських країн (табл. 2.5). За простотою податкової системи займає 20-те місце.

Таблиця 2.4

Рейтинг глобального індексу конкурентоспроможності 2017–2018 та 2016–2017 рр.

	GCI 2016-2017		GCI 2017-2018	
	Рейтинг	Індекс	Рейтинг	Індекс
Економіка				
Швейцарія	1	5,81	1	5,86
США	3	5,7	2	5,85
Сінгапур	2	5,72	3	5,71
Нідерланди	4	5,57	4	5,66
Німеччина	5	5,57	5	5,65
Гонг-Конг	9	5,48	6	5,53
Швеція	6	5,53	7	5,52
Великобританія	7	5,49	8	5,51
Японія	8	5,48	9	5,49
Фінляндія	10	5,44	10	5,49
Україна	85	4,00	4,02	83

На церемонії вручення премій Всесвітньої туристичної асоціації WorldTravelAwards 2015 та 2017 Женева була названа Europe's Leading City Break Destination («Кращим містом Європи для коротких поїздок»). Ця нагорода зміцнює статус міста як ідеального місця для туристичних поїздок на вихідні дні [24].

Таблиця 2.5

Рейтинг індексу легкості ведення бізнесу країн світу у 2019 році

Позиція	Економіка	EODB
1	Нова Зеландія	86.59
2	Сінгапур	85.24

3	Данія	84.64
4	Гонг-Конг, Китай	84.22
5	Корея	84.14
6	Грузія	83.28
7	Норвегія	82.95
8	США	82.75
9	Великобританія	82.65
10	Македонія	81.55
22	Канада	79.26
24	Німеччина	78.90
31	Росія	77.37
38	Швейцарія	75.69
71	Україна	68.25
190	Сомалі	20.14

Для аналізу та оцінки внутрішнього середовища підприємства, а саме існуючих у компанії ресурсів і здатностей для створення стійких конкурентних переваг на міжнародному ринку, слід використати метод VRIO. VRIO – це акронім, утворений з чотирьох питань: Value (Цінність); Rarity (Рідкість); Imitability (Здатність до відтворюваності); Organization (Організація, Упорядкованість). По кожному з досліджуваних ресурсів або можливостей компанії необхідно поставити запитання, що відноситься до того чи іншого аспекту оцінки:

- питання про цінності: «Чи в змозі підприємство використовувати ресурс / можливість?»;
- питання про рідкості: «Чи є даний ресурс / можливість надбанням малої кількості учасників ринку?»;
- питання про схильність копіювання: «Чи важко скопіювати, і чи понесе фірма-конкурент значні витрати при спробі отримати / розробити / скопіювати наявний ресурс / можливість?»
- питання про структуру: «Чи є фірма добре організованою, чи є готовність використовувати ресурси / можливості?»[11]. Результати проведеного VRIO-аналізу представлені в табл. 2.6.

В результаті проведення VRIO-аналізу ресурсів й здатностей підприємства можна зробити висновок, що стійку конкурентну перевагу

підприємство отримує за рахунок можливості проведення різномасштабних заходів та можливості підлаштування меню для кожного клієнта. Культура обслуговування, конфідесійність, новітні технології виробництва, високоякісне обладнання, атрибути бренду є також конкурентними перевагами серед невеликої кількості підприємств у м. Женева.

Таблиця 2.6

VRIO – аналіз компанії «Figaro-Catering»

Ресурс	V	R	I	O	Характеристика
Культура обслуговування	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентна перевага
Меню для кожного клієнта	Так	Так	Так	Так	Стойка конкурентна перевага
Можливість проведення різномасштабних заходів	Так	Так	Так	Так	Стойка конкурентна перевага
Конфідесійність	Так	Так	Ні	Так	Конкурентна перевага
Новітні технології виробництва	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентна перевага
Високоякісне обладнання	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага
Атрибути бренду	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентна перевага

Загальний висновок – зовнішнє середовище є сприятливим та у підприємства наявні ресурси для виходу на ринок м. Женева.

Розділ 3. Прикладні засади реалізації стратегії виходу кейтерингової компанії «Figaro-Catering» на ринок Швейцарії

3.1 Франчайзингова модель кейтерингової компанії «Figaro-Catering» на ринку ресторанних послуг м. Женева.

Як було визначено у п. 1.2 базовими стратегіями виходу на ринок є ліцензування, управління за контрактом та франчайзинг. Для просування вітчизняного підприємства «Figaro-Catering» на ринок м. Женева економічно обґрунтованим є створення франчайзингової мережі. Адже, продаючи права

на свій бренд, відкривається змога легко і без особливих витрат розширити та зміцнити бізнес. Розроблено модель розвитку мережі, де «Figaro-Catering» є франчайзером на рис. 3.1.

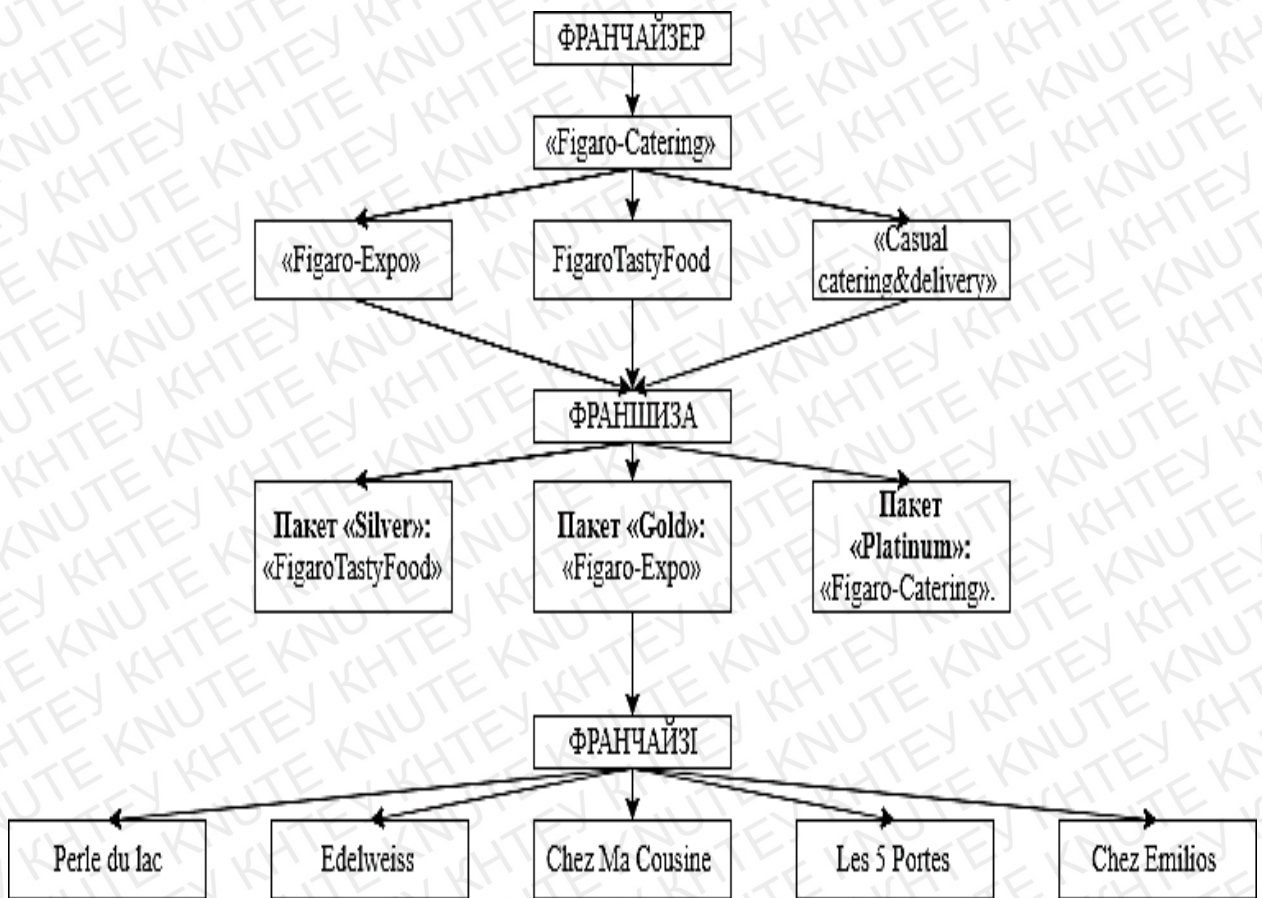


Рис. 3.1. Франчайзингова модель компанії «Figaro-Catering»

У п. 2.2 доведено, що компанія «Figaro-Catering», може виходити на ринок Швейцарії як франчайзер.

Розглянемо пакети послуг, що компанія буде пропонувати, як франшизу (рис.3.2.).

Пакет «Silver»: «FigaroTastyFood». Паушальний платіж – 45 тис. франків (1100 тис. грн.). Роялті – 3% від валового обороту. Маркетинговий платіж – 1,5%.

Масштаб діяльності: не обмежений.

Послуги: доставка сет-наборів для святкування невеликих подій без обслуговування.

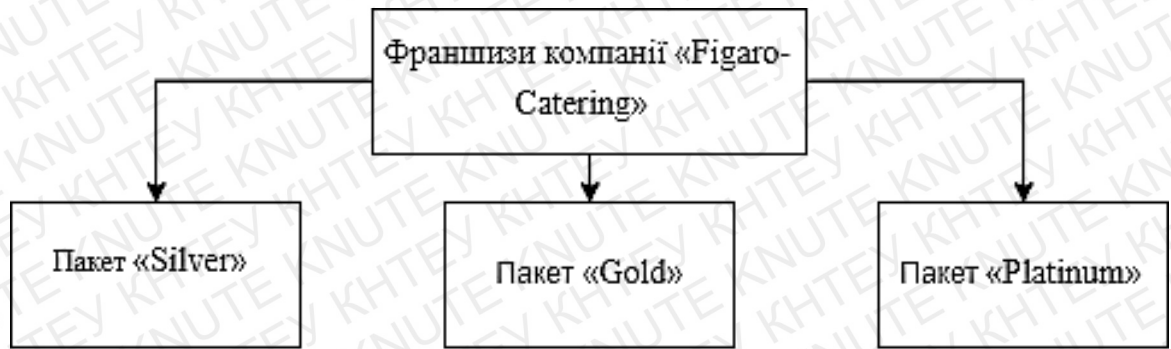


Рис. 3.2. Види пакетів франшиз компанії «Figaro-Catering»

Пакет «Gold»: «Figaro-Expo». Паушальний платіж – 60 тис. франків (1500 тис. грн.). Роялті – 3,5% від валового обороту. Маркетинговий платіж – 2%.

Масштаб діяльності: виставки.

Послуги: організація харчування на виставках.

Пакет «Platinum»: «Figaro-Catering». Паушальний платіж – 75 тис. франків (1850 тис. грн.). Роялті – 4% від валового обороту. Маркетинговий платіж – 2,5%.

Масштаб діяльності: не обмежений.

Послуги: надання повного комплексу послуг по кейтеринг-обслуговуванню заходів: планування, формування і приготування меню, транспортне забезпечення, обладнання, декорування та послуги персоналу.

Кожен пакет також супроводжується вступними та постійними послугами франчайзера (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Види послуг, що надаватиме компанія «Figaro-Catering» франчайзі

Послуги, що надаватиме компанія «Figaro-Catering» франчайзі	
вступні	постійні

<ol style="list-style-type: none"> 1. інтенсивне навчання з таких питань: послуги, які реалізуються через франчайзингову мережу; інформація на тему конкуренції; маркетингові технології; методи підбору і навчання персоналу; звітність; управління запасами і закупівлями; програмне забезпечення; 2. допомога при виборі приміщення; 3. замовлення і установка обладнання; 4. рецептура та технологічні карти; 5. пропрацювання меню, відповідно до пакету послуг, які надаватиме франчайзі; 6. стандарти сервісу; 7. надання стандартного програмного забезпечення; 8. підбір персоналу; 9. допомога в організації рекламної кампанії. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. регулярні візити та консультації з боку представників франчайзера; 2. навчання нових працівників франчайзі; 3. постійне оновлення продукту; 4. рекламні та PR кампанії для цілої франчайзингової мережі; 5. постачання однакових рекламних матеріалів для франчайзі; 6. організація участі у виставках та партнерстві; 7. впровадження загальної методики обслуговування клієнтів (customer relationship management); 8. обміну досвідом через організацію періодичних зустрічей франчайзі з франчайзером; 9. організації інтернет-мережі (за її допомогою можна також доносити до всіх інформацію про поправки або доповнення в керівництві для франчайзі); 10. організація і підтримка інтернет-сторінок франчайзингової мережі у соціальних мережах.
---	---

До фінансових вимог від «Figaro-Catering», як франчайзера, належать:

- паушальний платіж (сума, яка виплатить франчайзі франчайзеру при придбанні франшизи);
- роялті (регулярні грошові відрахування, які виплачуватиме франчайзі франчайзеру за участь в його мережі; сума відсотку від обороту франчайзі);
- маркетинговий платіж (витрати на маркетингові послуги спільної діяльності франчайзера та франчайзі).

Сума фінансових вимог залежить від виду пакета франшизи, яку придбає франчайзі.

Входячи на міжнародний ринок вигідно знайти місцевого партнера, який давно знає всі нюанси даного ринку. Пропоную для розгляду варіанти потенційних франчайзі, майбутніх партнерів «Figaro-Catering», а саме стаціонарні ресторани м. Женева, які не надають кейтерингові послуги. Так як це вигідно для їх розвитку. У табл. 3.2 розглянуто ресторани, які

відповідають даним вимогам до франчайзі: наявність достатніх обігових коштів, готовність робити все можливе для розвитку франчайзингової мережі, підтримки іміджу, ідентичності і репутації компанії; готовність працювати відповідно до правил та стандартів компанії.

Таблиця 3.2

Потенційні франчайзі компанії «Figaro-Catering» (розроблено автором)

№ п/п	Назва підприємства	Місцезнаходження	Час функціонування на ринку	Дохід за 2018 рік, тис. франків [40]
1.	Perledulac[39]	в парку «Мій відпочинок», на березі Женевського озера, поруч з великими готелями Женеви	з 1930 р.	85,0
2.	Edelweiss [27]	в однойменному готелі, поруч з Женевським озером	з 2003 р.	67,0
3.	Chez Ma Cousine [25]	3 заклади: Старе місто, Сен-Жерве, Бульвар дю Пон-д'Арв	з 1997 р.	82,0
4.	Les 5 Portes [34]	між Женевським озером та залізничним вокзалом	з 2006 р.	63,0
5.	Chez Emilios [26]	на протилежній стороні ріки Рон від офісу ООН	з 1999 р.	54,0

Серед розглянутих вище потенційних франчайзі – ресторани, які довгий час працюють у стабільному режимі, і попит на їх послуги значно знизився. Тому вони прагнуть розвитку та розширення своєї діяльності. Вигідним варіантом є вхід у трендовий бізнес, а саме бізнес кейтерингу.

Припустимо, що франшизу придбає ресторан «Perledulac», який працює на ринку ресторанних послуг в м. Женева 89 років. Заклад знаходиться в центрі дипломатичного району м. Женеви – Лозанна, що є вигідним місцерозташуванням для проведення заходів, які потребують кейтерингового обслуговування.

При купівлі франшизи у «Figaro-Catering» ресторан «Perle du lac» отримає ряд переваг:

- «Figaro-Catering» проводить програму навчання спеціалізованих основ ведення кейтерингового бізнесу, в результаті чого франчайзі набуває навиків роботи по стандартам високої якості;
- франчайзі, будучи власником власного підприємства, в той же час має можливість користуватися послугами і отримувати постійну підтримку головної організації франчайзера;
- використання імені і репутації «Figaro-Catering», які вже отримали визнання у споживача;
- купівля франшизи виводить франчайзі на новий рівень на ринку. При даній стратегії виходу на ринок потрібно менше коштів в порівнянні з відкриттям самостійного аналогічного бізнесу, так як франчайзер, використовуючи накопичений досвід, усуває непотрібні витрати;
- можливість використовувати результати широкомасштабних рекламних заходів, що проводяться «Figaro-Catering»;
- можливість користуватися результатами маркетингових досліджень франчайзера, його програмами розвитку, спрямованими на вдосконалення і підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Дослідивши ринок Швейцарії, розглянемо витрати по інвестуванню в франчайзі в табл. 3.3.

Припустимо, що ресторан «Perle du lac» придбає пакет «Platinum», вартістю 75 тис. франків (1 850 тис. грн.). Загальна запланована сума витрат в даний проект на початковому етапі становить – 2 332 тис. грн. (91 тис. франків). Проаналізувавши Фінансовий звіт компанії «Figaro-Catering» (дод. Б), визначено, що для інвестування пакету «Platinum» варто взяти кредит у розмірі 316, 4 тис. грн.

Таблиця 3.3

Витрати по інвестуванню у франчайзі на початковому етапі

Стаття витрат	Пакет «Silver»: «FigaroTastyFood»		Пакет «Gold»: «Figaro-Expo»		Пакет «Platinum»: «Figaro-Catering»	
	Витрат,	Витрати,	Витрат,	Витрати,	Витрат,	Витрати,

	тис. грн	тис. франків	тис. грн	тис. франків	тис. грн	тис. франків
Юридичні послуги на реєстрацію компанії	531,0	22,0	708,0	30,0	1090,0	45,0
Навчання персоналу	40,0	1,7,0	54,0	2,2	73,0	3,0
Закупівля товарів та обладнання	342,0	14,0	457,0	18,9	610,0	25,0
Оплата праці	137,0	5,6	183,0	7,6	245,0	10,0
Реклама та маркетинг	108,0	4,5	145,0	6,0	194,0	8,0
Оренда приміщення (200 кв.м.)	67,0	2,8	90,0	3,7	120,0	5,0
Σ	1225,0	50,6	1637,0	68,4	2332,0	96,0

Дослідивши ринок банківських послуг в Україні, вирішено взяти кредит в «Ощадбанку» з відсотковою ставкою – 8% на 1 рік. Сума відсотку становить 25, 312 тис. грн., загальна сума витрат на інвестування – 2357,312 тис. грн.

Для розрахунку терміну окупності проекту, спрогнозуємо дохід, отриманий від франшизи у майбутніх періодах (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Доходи «Figaro-Catering» від продажу франшизи

	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	тис. грн	тис. франків	тис. грн	тис. франків	тис. грн	тис. франків	тис. грн	тис. франків
Інвестиції	2357,312	97,5	-	-	-	-	-	-
Дохід	-	-	850,0	35,0	1100,0	45,0	1200,0	50,0

У табл. 3.4 бачимо, що для окупності проекту потрібно більше 2 років. Визначимо точний термін окупності проекту:

$(2357,312 - (850 + 1100))/1200 = 0,33$ року = 3 місяці третього року потрібно для повної окупності проекту.

Загальний термін окупності: 2 роки 3 місяці, що є прийнятним для компанії.

Спрогнозуємо цілі, які досягне компанія «Figaro-Catering» від продажу франшизи, відповідно до SMART-характеристик (specific – точне формулювання, measurable – придатна до вимірювання; achievable – досяжна, related – сумісність, time-bound – визначеність часу її досягнення);

1. максимізація прибутку - досягти прибутку в 4 млн. за 2019 рік;
2. в 2019 р. охопити ринковий сегмент підприємства до 10% за рахунок збільшення витрат на рекламу на 15%;
3. створити нові гастрономічні враження для потенційних клієнтів;
4. створити нові ексклюзивні колекції накриттів та гастрономічних станцій, адаптованих до нового ринку;
5. стати найбільшим партнером провідних event-агентств м. Женеви;
6. покращення репутації як на вітчизняному ринку, так і на міжнародному.

3.2 Маркетингові інструменти просування послуг кейтерингової компанії «Figaro-Catering» на міжнародному ринку

Виходячи з досліджень визначено маркетинговий комплекс підприємства на міжнародному ринку, що використовує підприємство для досягнення його ринкових цілей. Це сукупність 4P — за першими літерами англійських слів: product — продукт, price — ціна, place — місце, promotion — просування.

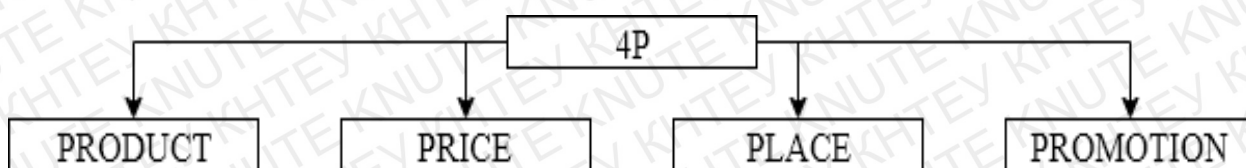


Рис. 3.3. Маркетинговий комплекс компанії «Figaro-Catering» на ресторанних послуг ринку м. Женева

Product «Figaro-Catering» - це повний комплекс послуг кейтеринг-обслуговування заходів: планування, підбір місця, складання меню, транспортне забезпечення, обладнання, декор, текстиль і повний цикл обслуговування персоналом. Підприємство постійно удосконалює свій продукт, створюючи унікальні гастрономічні враження, ексклюзивні колекції оформлення залів та гастрономічних станцій.

Price. При виборі ціни підприємству рекомендовано дотримуватися стратегії прориву або проникнення на ринок, яка ґрунтується на встановленні низьких цін для швидкого проникнення на новий для підприємства ринок. Адже компанія пропонує нові послуги, які порівняно легко можуть бути відтворені конкурентами. Ця стратегія передбачає встановлення на новинку порівняно низьких цін з надією залучити велике число покупців і завоювати значну частку ринку. Вона ефективна за існування досить високого рівня послуги, а також за умови, що низькі ціни не приваблюють конкурентів і не відлякують покупців, оскільки не асоціюються з низькою якістю послуги.

Place. «Figaro-Catering» пристосований до обслуговування як у полі, так і в люксових місцях. Тому місце, де буде відбуватися захід, обирає замовник. Для організації заходу для кейтерингу потрібні стаціонарні приміщення: офісне приміщення, приміщення-склад та кухня. Дані приміщення має майбутній франчайзі - ресторан «Perle du lac», який розташований на березі Женевського озера, лише за 400 метрів від штаб-квартири Світової організації торгівлі та за 5 хвилин їзди від офісів важливих міжнародних організацій, серед яких ООН і Всесвітня організація охорони здоров'я. Так як у Женеві більшість туристів приїжджають з діловою метою, саме цей ресторан є зручним для стаціонарного розміщення кейтерингу. Адже буде зручно проводити заходи як на території ресторану, так і в інших популярних місцях.

Promotion. Однією з важливих послуг, що надаватиме франчайзер «Figaro-Catering» франчайзі «Perle du lac» є маркетингова політика. Адже

ефективний вихід послуги на ринок та її подальше просування неможливі без інтенсивного використання комплексу маркетингових комунікацій.

Для успішного продажу недостатньо запропонувати досконалу послугу за привабливою ціною через розгалужену збутову мережу. Треба домогтися того, щоб відмінні властивості послуги стали відомі цільовій групі покупців. Тому розроблено програму комунікації з двома взаємозалежними цілями: зробити послугу (підприємство) відомим і привабливим. Розроблено комплекс маркетингових заходів просування кейтерингових послуг на ринку ресторанних послуг м. Женева (табл. 3.5), який оснований на сучасному виді маркетингу, а саме інтернет-маркетингу. Світові тенденції показують, що споживачам легше сприймати інформацію через соціальні мережі, оскільки такий вид спілкування не втомлює потенційних споживачів.

Головною ціллю міжнародної маркетингової політики «Figaro-Catering» є формування попиту та стимулювання збуту на ринку ресторанних послуг м. Женева.

Таблиця 3.5

Комплекс маркетингових заходів просування

Вид маркетингу	Інструмент маркетингу	Ціль інструменту	Прояв інструменту
Пошуковий маркетинг	Ведення web-сайта	зростання відвідуваності ресурсу його цільовою аудиторією	https://figaro.ua/
	SEO (Search Engine Optimization)	підняття позиції сайту в результатах пошуку в пошукових системах	при наборі «кейтеринг» у перших позиціях
Інтернет-реклама	Банерна реклама	залучення потенційних клієнтів компанії	з'являються графічні зображення під час користування інтернет-мережею
	Тизерна реклама	залучення уваги потенційного споживача	Використання у рекламі інтригуючої фрази «5-кратний володар звання «Кращий Кейтеринг України» Премія Ukrainian Event Awards»
Маркетинг соціальних зв'язків	Блогінг	Популяризація серед населення місії компанії, новинок	Власний блог F.LOG https://www.youtube.com/watch?v=hX7Nr3sctJY

	Соціальні мережі	Розповсюдженість інформації про родукт у соціальних мережах	https://uk-ua.facebook.com/Figaro.Catering https://www.instagram.com/figaro_catering/?hl=ru
Вірусний маркетинг	WOM-маркетинг	Виклик у споживачів бажання поділитися новиною з друзями	проведення Figaro Secret Mason Party – щорічного закритого вечора для партнерів; участь у флешмобах та марафонах, таких як SharingHealthyFuture, KyivHalfMarathon та інших; співробітництво з закордонними кейтеринговими компаніями; подарунки партнерам на свята

Отже, для того, щоб підприємство функціонувало найбільш ефективно на новому ринку, ринку ресторанних послуг, необхідно використовувати комплекс маркетингових комунікацій, які було розроблено для франчайзної мережі «Figaro-Catering».

Висновки та пропозиції

Отже, основними цілями, з якими підприємства виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибутку за рахунок більшого обсягу продажу послуг на зовнішньому ринку та забезпечення довгострокового успішного зростання. Успішна робота підприємства в умовах гостро конкурентного

закордонного ринку передбачає поглиблений аналіз усіх «за» і «проти» і ухвалення рішення про доцільність виходу на зовнішній ринок.

До ключових факторів успіху ресторанного бізнесу відноситься концепція закладу, місцезнаходження, професіоналізм персоналу, ціна, імідж, кухня, реклама, система стимулювання збуту тощо. На мій погляд, саме для іноземного ринку до складу факторів успішної діяльності в умовах кризи, можна віднести створення стійкого емоційного зв'язку з клієнтом. Саме конкурентні переваги, що реалізують цей напрямок успіху виходять на перше місце та дозволяють втримати клієнта, сформувати його відданість закладу. Доцільним є концентрація уваги на відмінних якостях послуги, що створюють цінність для клієнтів (не тільки ціна, але й враження, позитивні емоції від відвідування закладу, високий рівень обслуговування), інноваційні технології кухні, впровадження нових додаткових послуг до базової ресторанної послуги.

Дослідивши ринок ресторанних послуг Швейцарії, було визначено місто майбутньої діяльності компанії «Figaro-Catering» - м. Женева, який є обмеженим якісними ресторанними послугами. Попри відсутність природних ресурсів туристичної привабливості, є ряд чинників, через які туристи все ж таки приїжджають в дане місто. Саме тут знаходяться офіси регіональних відділень МАГАТЕ, ЮНЕСКО, ВООЗ, ВОІВ, СОТ, ЮНКТАД, УКГП, Європейське відділення ООН. Тому тут розвивається діловий туризм. Лише в Палаці Націй проводиться близько 8000 конференцій, з'їздів, засідань. За рік тут буває близько 100000 чоловік. Також в місті проводяться культурні заходи: концерти та виставки.

Бізнес-середовище м. Женева є сприятливим для входження «Figaro-Catering» на ринок ресторанних послуг. Відсутність корупції, твердість національної валюти, низькі ставки корпоративного податку, ідеальна інфраструктура, надійний банківський сектор, прозора правова система – це далеко не повний перелік переваг від ведення бізнесу в Швейцарії.

Дослідивши попит на кейтерингові послуги в м. Женева, варто зазначити, що попит перевищує пропозицію, що означає про доцільність створення нових підприємств, які надають дані послуги.

Виходячи з досліджень ринку, розроблено план виходу на ринок, розвиваючи франчайзингову мережу. Головною перевагою франчайзингу є мінімізація ризиків при розширенні мережі, а також можливість вийти на ринок з меншими витратами. Запропоновано пакети франшиз, які компанія «Figaro-Catering», як франчайзер, пропонуватиме для потенційних франчайзі.

Після продажу франшизи запропоновано використовувати новітні інструменти маркетингу для ефективного функціонування на ринку ресторанних послуг в м. Женева.

Список використаних джерел

1. Березін О.В. Стратегія підприємства: навчальний посібник/ О.В. Березін, М.Г. Безпарточний. – Полтава, 2014. – 218 с.

2. Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник / [Козак Ю.Г., Логвінова Н.С. та ін.]; за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, М.А. Зайця. – 4-те вид., перероб. та доп. – К.: Освіта України, 2015. – 272с.
3. Мельник О.В. Інтегральний показник туристичної привабливості території: поняття та теоретичні аспекти / О.В. Мельник // Регіональна економіка. – 2014. – № 4. – С. 197-204.
4. Мельниченко С. Франчайзингові мережі туристичних підприємств/ С. Мельниченко, Т. Ткачук//Вісник КНТЕУ. - №4(102), 2015. – 120 с.
5. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – 2014. – 560 с.
6. Пономаренко, В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи [Текст]: монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ІНЖЕК, 2016. – 328 с.
7. Прилепа Н.В., Миколюк О.А. Особливості розвитку кейтерингу як інноваційної форми ресторанного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. – 2014 р., № 5, С. 91–94.
8. Продан І. Новітні тренди у вітчизняному ресторанному господарстві // Збірник тез доповідей за матеріалами XII Міжнародної науково-практичної конференції "Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації" (м. Хмельницьк, 8–9 жовтня 2015 р.). - ХУУП. - 212 с. - С.111-113.
9. Ткаченко, Т. Франчайзинг у міжнародному готельному бізнесі [Текст] / Т. Ткаченко, І. Сідлецька, О. Гладкий // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – Київ, 2017. – № 6 (95). – С. 24-32. – (Економічні науки).
10. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Економіка и управление. - № 1. – 2014. – с. 62-69.
11. Амузинская Е.А. Культурная среда в международном маркетинге// В сборнике: Современная экономика: проблемы и перспективы развития

Старобинская Н.М., Пашкус Н.А. сборник научных работ молодых исследователей. Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, факультет экономики; под общей редакцией Н.М. Старобинской, Н.А. Пашкус. Санкт-Петербург. - 2014 - с. 151-159.

12. Багиев, Г.Л. Маркетинг [Текст] / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. – М.: Экономика, 2015. – 702 с.

13. Карагулян Е.А., Методическое пособие для экспортно-ориентированных субъектов малого и среднего предпринимательства ХМАО-Югры: «Работа предприятия по выходу на внешний рынок. Маркетинговые исследования. Стратегии выхода компании на внешние рынки» – Екатеринбург: ООО «Пресс групп», 2015. 40 с.

14. Коротков, А. В. Категории управления в маркетинге [Текст] / А. В. Коротков // Маркетинг. – 2015. – № 1 (80). – С. 23–29.

15. Крашенников В., Драгунов Г. Швейцария знакомая и незнакомая: Путевые очерки. Москва: Мысль, 2016. - 208с.

16. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Doing Business 2019: Training for Reform // A world bank group flagship report – 2019, 16th edition, -302 p. - p. 5.

17. Liu, A., Wall., G. Planning Tourism Employment: a Developing Country Perspective / Liu Abby, Wall Geoffrey // Tourism Management 27. - 2015. - p. 159–170.

18. Statistical Data on Switzerland 2018 - p. 4

19. Geringer J.M. Control and Performance of International Joint Ventures / J.M. Geringer, L.Hebert // Journal of International Business Studies. – 20 (2). - 2017 – P. 235–254.

20. Міжнародний туризм / журнал /Номер 4 / Вояж-колекція Берегами швейцарського моря. І. Горобець – Режим доступу: <http://intour.com.ua/n-53/p-3/atc-1451/>

21. Мастерская эффективного бизнеса. Пример проведения PEST-анализа – Режим доступа: <http://www.master-effect.biz/index.php?id=70>

22. Мировой атлас данных / Швейцария / Темы /Туризм / Ключевые показатели туризма / Швейцария - Международный туризм, число прибытий

— Режим доступа:

<https://knoema.ru/atlas/%D0%A8%D0%B2%D0%B5%D0%B9%D1%86%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%8F/topics/%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC/%D0%9A%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%B5%D0%B2%D1%8B%D0%B5-%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B8-%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D0%B0/%D0%A7%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D1%82%D0%B8%D0%B9>

23. Пошаговая инструкция по составлению PEST-анализа [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.powerbranding.ru/biznes-analiz/>

24. Швейцария Деловая/Новости Швейцарии/Общество в Швейцарии/Климат Женевы – Режим доступа: <https://business-swiss.ch/2014/06/zheneva-shvejtsariya-klimat-zhenevy/#>

25. Chez Ma Cousine. Режим доступа - <http://www.chezmacousine.ch/site/fr/>

26. Chez Emilios. Режим доступа - <http://www.traiteuremilios.com/>

27. Edelweiss. Режим доступа - <https://www.hoteledelweissgeneva.com/ru/%d1%80%d0%b5%d1%81%d1%82%d0%be%d1%80%d0%b0%d0%bd/>

28. Franchise Business Economic Outlook for 2017 / International Franchise Association Franchise Education and Research Foundation IHS Markit Economics.

January 2017 – 28 с. Режим доступа:

https://www.franchise.org/sites/default/files/Franchise_Business_Outlook_Jan_2017.pdf

29. Geneva's Custom Catering - Режим доступа: <https://www.genevascustomcatering.com/>

30. Genevalakes catering - Режим доступа: <https://www.genevalakescatering.com/>

31. Gage – Lake Geneva Cruise Line - Режим доступу:
<https://www.cruiselakegeneva.com/catering/>
32. HochuSvalit.com/Главная/БИЗНЕС/Бизнес в Швейцарии – Режим доступу: <https://hochusvalit.com/biznes/biznes-v-shvejtsarii>
33. IQDecision/Главная/Новости/ Бизнес в Швейцарии: реалии 2019 - Режим доступу:<https://iq-offshore.com/news/biznes-v-shveycarii-realii-2019>
34. Les 5 Portes. Режим доступу - <https://www.les5portes.ch/>
35. Mövenpick Hotel & Casino Geneva - Режим доступу:
<https://www.movenpick.com/en/europe/switzerland/geneva/hotel-geneva/meetings/catering/>
36. Mets Plaisir. Режим доступу: <https://metsplaisir.ch/>
37. [MapMe.Club](#) » [Поради](#) » 15 місць в Женеві, які варто побачити своїми очима – Режим доступу: <http://mapme.club/poradi/3494-15-misc-v-zhenevi-yaki-varto-pobachiti-svoimi-ochima.html>
38. Market directory/MarketFood & Beverages/LocationSwitzerland. Режим доступу - <https://www.statista.com/outlook/253/155/food-beverages/switzerland>
39. PerleDuLac. Режим доступу - <http://www.laperledulac.ch/>
40. Rosсли zur Vogtei – Режим доступу: <http://www.vogtei.ch/catering/>
41. Royal Concept Catering – Режим доступу:
<http://www.royalconceptcatering.ch/>
42. The Global Competitiveness Report 2017–2018 / Klaus Schwab // World Economic Forum. Geneva – 2018 р. – 375р. – 13 р. – Режим доступу:
<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
43. Travel, Tourism & Hospitality»Restaurants»Restaurants and mobile food service activities revenue in Switzerland 2010-2022. Режим доступу - <https://www.statista.com/forecasts/398086/restaurants-and-mobile-food-service-activities-revenue-in-switzerland>
44. World Travel Awards / Europe Winners 2015-2017 – Режим доступу:
<https://www.worldtravelawards.com/winners/2015/europe>

