

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему
МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
МЕРЕЖІ КАФЕ-БАРІВ «DRUZI SAFE»

Студента 2 курсу, 9м групи
спеціальності 241
«Готельно-ресторанна справа»
спеціалізації
«Міжнародний готельний
бізнес»

Анікіної
Орини Костянтинівни

підпис студента

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Бойко Маргарита
Григорівна

*підпис
керівника*

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

Бойко Маргарита
Григорівна

*підпис
гаранта*

Київ 2020

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

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

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

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” _____ 2020 р.

Завдання

на випускн у кваліфікаційну роботу студенту

Анікіній Орині Костянтинівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Міжнародна конкурентоспроможність мережі кафе-барів «DRUZI safe».

Затверджена наказом ректора від “04” листопада 2019 р. № 3772

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

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності та формування ефективної міжнародної конкурентної стратегії вітчизняної мережі кафе з урахуванням результатів теоретичного та практичного аналізу, проведеного в процесі написання роботи.

Об’єкт дослідження – процес формування міжнародної конкурентоспроможності національної мережі кафе-барів

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні засади забезпечення міжнародної конкурентоспроможності національної мережі кафе-барів.

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження

1.1. Наукові підходи до формування міжнародної конкурентоспроможності 1.2.

1.2. Міжнародна конкурентоспроможність закладів ресторанного господарства

Розділ 2. Практичні аспекти формування міжнародної конкурентоспроможності мережі кафе-барів «Dрузі Cafe»

2.1. Організаційна характеристика сервісної діяльності мережі

2.2. Комплексна оцінка спроможності виходу мережі на міжнародний ринок

Розділ 3. Формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності мережі кафе-барів «Dрузі Cafe»

3.1. Чинники формування міжнародної конкурентоспроможності мережі

3.2. Формування стратегії фокусування для виходу на міжнародний ринок

Висновки

Список використаних джерел

5. Календарний план виконання роботи

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

6. Дата видачі завдання: 04.11. 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

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

9. Завдання прийняв до виконання студент

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка *Анікіна Орина Костянтинівна* виконала випускну кваліфікаційну роботу на актуальну тему.

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою ґрунтовно опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні підходи до формування міжнародної конкурентоспроможності. Досліджено генезу міжнародної конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства.

На основі аналізу основних показників господарської здійснено моніторинг сервісної діяльності мережі. Заслуговує на увагу комплексна оцінка спроможності виходу мережі на міжнародний ринок.

За результатами дослідження визначено базові чинники формування міжнародної конкурентоспроможності мережі в умовах мінливості середовища, запропоновано напрями стратегії фокусування для виходу на міжнародний ринок

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

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

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

Завідувач кафедри

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

“ _____ ” 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	10
1.1 Наукові підходи до формування міжнародної конкурентоспроможності.....	10
1.2. Міжнародна конкурентоспроможність закладів ресторанного господарства.....	18
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕРЕЖІ КАФЕ-БАРИВ «DRUZI SAFE»	27
2.1. Організаційна характеристика сервісної діяльності мережі.....	27
2.2. Комплексна оцінка спроможності виходу мережі на міжнародний ринок.....	34
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕРЕЖІ КАФЕ-БАРИВ «DRUZI SAFE»	41
3.1. Чинники формування міжнародної конкурентоспроможності мережі.....	41
3.2. Формування стратегії фокусування для виходу на міжнародний ринок	46
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	560

ВСТУП

Із плином часу світовий ринок товарів та послуг постійно розвивається, а також розвиваються і його учасники, актори. Кожна компанія з метою збільшення обсягів продажів та кількості покупців розробляє нові стратегії з метою покращання результатів діяльності на зарубіжних ринках збуту, намагаючись підвищити рівень своєї конкурентоспроможності. Усі підприємства стикаються із конкурентною боротьбою, отже, конкурентні переваги компанії відіграють важливу роль на ринку, адже вони допомагають споживачеві визначитися із вибором продукту.

Таким чином, під конкуренцією з позиції економіки розуміється боротьба між економічними суб'єктами за максимально результативне застосування факторів виробництва. У той же час ефективність використання факторів виробництва можна позначити поняттям «конкурентоспроможність». Під конкурентоспроможністю варто розуміти оцінену суб'єктами зовнішнього середовища перевагу над конкурентами на обраних сегментах ринку в даний момент часу, здатність в майбутньому розробляти, виготовляти, збувати товари, що перевершують за якістю і ціною товари-конкуренти.

На сьогоднішній день міжнародна конкурентоспроможність у загальному вигляді розуміється як володіння властивостями, що формують переваги для суб'єктів змагання на світовому ринку незалежно від зміни факторів зовнішнього середовища. Володіють цими властивостями, тобто безпосередніми конкурентними перевагами, різні види продукції, компанії та їх групи, що створюють галузеві чи конгломератні об'єднання, і навіть окремі країни або їх об'єднання, якими здійснюється конкурентна боротьба за лідерство в різних сферах міжнародних економічних відносин. Таким чином, стійка конкурентна позиція підприємства є запорукою його ефективної зовнішньоекономічної діяльності, тому розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств актуалізує тему дослідження.

Проблема забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії досліджувалась багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями, проте в сучасних складних економічних умовах господарювання вітчизняні підприємства, які отримали значні можливості виходу на світовий ринок збуту, потребують розроблення дієвих напрямів підвищення рівня їх міжнародної конкурентоспроможності, що актуалізує тему дослідження.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що проблеми зростання конкуренції на вітчизняному ринку змушують вітчизняні компанії виходити на нові ринки збуту, зокрема – міжнародні, проте в цьому випадку необхідним є розробка ефективності стратегії виходу підприємства на нові ринки збуту, причому ця стратегія повинна бути конкурентоспроможною.

Метою дослідження є розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності та формування ефективної міжнародної конкурентної стратегії вітчизняної мережі кафе з урахуванням результатів теоретичного та практичного аналізу, проведеного в процесі написання роботи.

Для досягнення поставленої мети вирішено наступні завдання дослідження:

- проаналізувати наукові підходи до формування міжнародної конкурентоспроможності;
- навести особливості формування міжнародної конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства;
- надати організаційну характеристику сервісної діяльності мережі;
- навести комплексну оцінку спроможності виходу мережі на міжнародний ринок;
- проаналізувати чинники формування міжнародної конкурентоспроможності мережі;
- здійснити формування стратегії фокусування для виходу на міжнародний ринок.

Об'єкт дослідження – процес формування міжнародної конкурентоспроможності національної мережі кафе-барів

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади забезпечення міжнародної конкурентоспроможності національної мережі кафе-барів.

(дивися як у завданні)

Методи дослідження:

– методи теоретичного пізнання, за допомогою яких було розкрито сутність, значення та особливості конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку, а також наведено методичні підходи до формування міжнародної конкурентної стратегії підприємства;

– методи економічного аналізу, за допомогою яких було здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства та його конкурентних позицій;

– діалектичний та абстрактно-логічний (для узагальнення та формулювання висновків).

Структура дослідження передбачає наявність вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Практичне значення дослідження полягає у розробці конкурентної стратегії виходу вітчизняної мережі кафе на міжнародні ринки збуту.

Інформаційна база дослідження представлена матеріалами навчальних посібників та підручників, наукових статей, Інтернет-джерел.

Науковці, що досліджували дану тему: Портер М., Продан Г., Савіна Н.Б., Шипуліна В.О., Деппер Д., Серрато Д. та ін.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1 Наукові підходи до формування міжнародної конкурентоспроможності

Однією з найбільш фундаментальних і важливих економічних категорій ринкового господарювання є конкуренція. Конкуренція – це умови, що визначають положення і поведження суб'єкта господарської діяльності на ринку. Відповідно, конкурентні стратегії можна охарактеризувати як плани активних дій певного підприємства для досягнення ринкового успіху й одержання конкурентної переваги над іншими підприємствами.

Під конкуренцією в ринковому господарстві традиційно розуміють економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби власників товарів і послуг за найбільш вигідні умови виробництва і реалізації. У світовому господарстві конкуренція – це економічний рушій зростання виробництва і стимулювання якості продукції, пристосування її до потреб споживачів, одна з об'єктивних умов функціонування і розвитку промислового підприємства на базі міжнародного поділу праці [6, с. 26].

Конкурентоспроможність є одним із вагомих показників стану підприємства, який визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. Підтримування або підвищення конкурентоспроможності можна розглядати і як одну з функціональних стратегічних цілей (завдань) підприємства. В даний час велика увага приділяється стратегічному плануванню на підприємстві. Під цим процесом розуміється розробка стратегії організації по досягненню її цілей і відповідно до її місії. При цьому цілі можуть бути різними: підвищення прибутку, розширення ринку, випуск нової продукції, технічне переозброєння підприємства тощо.

Основна мета будь-якої стратегії - це якнайшвидше досягнення поставлених цілей в умовах наявних ресурсів та ситуації на ринку. У цьому випадку цілі є результатом, а стратегія інструментом їх досягнення. Багато авторів по-різному

підходять до визначення поняття конкурентної стратегії. У таблиці 1.1 дослідимо структуру категорії «конкурентна стратегія».

Таблиця 1.1

Структура категорії «конкурентна стратегія» в підходах різних авторів

Автор	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
Божидай І.І. [2]	дії та підходи	«Динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх можливостях підприємства, спрямований на досягнення та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції підприємством»	зростання рівня конкурентоспроможності
Бортнік С.М., Маленицький Д.С. [3]	узагальнена модель дій і сукупність правил	«Стратегічно орієнтована діяльність, спрямована на забезпечення конкурентної позиції на ринку й підтримку довгострокових конкурентних переваг у певній сфері діяльності. Основним у процесі забезпечення конкурентної стратегії є визначення цілей конкурентної боротьби»	довгострокове забезпечення конкуренції
Дутка Г.Я. [4]	процес розроблення управлінських рішень	«Інструмент створення і підтримки домінування підприємства, яке базується на спеціалізації і здатності створювати цінність у певній галузі на вищому рівні, ніж це роблять конкуренти»	підвищення конкурентоспроможності за рахунок споживчої лояльності
Мельник В. [9]	план дій організації	«Основа конкурентної поведінки підприємства на ринку, яка описує схему забезпечення переваг над конкурентами, тобто являє собою програму заходів для досягнення вигідної конкурентної позиції»	успіх у конкурентній боротьбі
Пахниць О.О., Місько Г.А. [13]	узагальнена модель дій і сукупність правил	«Певний комплекс рішень в сфері управління підприємством, який враховує галузь, у якій воно діє, та дозволяє якомога повніше задовольнити потреби споживачів за рахунок забезпечення кращих конкурентних переваг»	підвищення конкурентоспроможності за рахунок споживчої лояльності
Селезньова Г.О., Сиров В.В. [20]	ділова стратегія організації	«Чітко встановлений напрям розвитку підприємства в умовах ринкового конкурентного середовища, що забезпечить компанії формування стійких та ефективних конкурентних переваг»	отримання стійких конкурентних переваг
Щурко У.В. [26]	спосіб отримання стійких конкурентних переваг	«Інструмент реалізації корпоративної стратегії, що конкретизує і визначає шляхи її реалізації та підходи, які підприємством будуть використовуватися в кожній окремій ключовій сфері діяльності бізнесу»	досягнення ефективності господарської діяльності

Джерело: складено автором

Узагальнивши ці підходи, ми визначили конкурентну стратегію як генеральний план дій на тривалий період часу по досягненню стратегічних цілей і переваг над конкурентами, у якому визначаються відповідні інструменти для досягнення поставленої мети. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства - один з вагомих показників стану господарської системи, який визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань на зарубіжних ринках збуту. Підтримання чи підвищення міжнародної конкурентоспроможності можна розглядати і як одну з функціональних стратегічних цілей (завдань) підприємства-суб'єкта ЗЕД (рис. 1.1).

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ КАТЕГОРІЇ «МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ»	Коваленко Н.В., Мізюк С.Г.	Порівняльна (зі змінами провідних конкурентів і ринків) та системно виявлена, що формується, розвивається зсередини стійка здатність товаровиробника до методичного комплексного нарощування власних конкурентних переваг для прискореного й економічного забезпечення міжнародної переваги та планомірного випередження лідерів світового ринку на користь більш повного задоволення (у рамках правових, етичних й екологічних норм) матеріальних і соціальних потреб (працівників, споживачів, інвесторів, власників)
	Закон України «Про захист економічної конкуренції»	Змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку
	Пермінова С.О., Романко Є.В.	Здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку
	Мельник Т.М.	Здатність підприємства виробляти таку послугу або товар, який з максимальною ефективністю міг задовольнити потреби споживачів на зовнішньому та внутрішньому ринках, при умовах ефективності роботи усіх підрозділів разом
	Яновська В.П.	Ступінь відповідності об'єкт у кожний даний момент вимогам обраного ринку за технічними, економічними та іншими характеристиками

Рис. 1.1 Систематизація понятійного апарату категорії «міжнародна конкурентоспроможність»

Джерело: побудовано автором за даними [5; 7, 9; 14; 27]

Отже, науковцями конкурентоспроможність вивчається на різних рівнях: макро- (конкурентоспроможність країни на світовому ринку), мезо- (ринок галузі всередині країни або регіону) та мікрорівні (локальний / місцевий ринок).

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства схильна до впливу сукупності факторів. Фактор конкурентоздатності - безпосередня причина, наявність якої необхідно і досить для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності. Аналіз причин зниження значення окремих критеріїв конкурентоздатності продукції і встановлення факторів, що підвищують конкурентоспроможність, так званий факторний аналіз - важливий момент в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства не є її іманентною якістю, оскільки воно функціонує в системі макро- і мікросередовища, що сформувалася в рамках тієї чи іншої національної економіки. Відповідно, чинники, що визначають міжнародну конкурентоспроможність різних рівнів економіки, теж різні [28].

Цю обставину також необхідно брати до уваги при розробленні програми управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Підтримка необхідного рівня конкурентоспроможності не тільки вимагає постійних зусиль, але і продуманих цілеспрямованих дій стратегічного характеру. Відносний характер конкурентоспроможності проявляється в тому, що конкуруючий на одних ринках об'єкт виявляється абсолютно неконкурентоспроможним на інших [30].

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства - це цілеспрямований процес, заснований на принципах комплексності та системності, спрямований на забезпечення постійного оновлення та розвитку конкурентних переваг підприємства, враховує вплив зовнішніх умов і необхідності оптимізації прибутку. На нашу думку, під управлінням міжнародною конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти постійний, планомірний, цілеспрямований процес впливу на всіх ієрархічних рівнях на фактори та умови, що забезпечують створення високоякісної і конкурентоспроможної продукції. Управління міжнародною конкурентоспроможністю розглядається як

коригувальний процес формування виробництва і споживання продукції, з тим, щоб вивести на ринок конкурентоспроможний товар і знизити вплив суб'єктивних факторів.

При формуванні міжнародної конкурентної стратегії підприємствами на міжнародному ринку необхідно дотримуватись наступних вимог:

- вибрана стратегія повинна ґрунтуватись на основі аналізу потреб ринку;
- повинна враховувати обмеженість ресурсів;
- повинна мати характер потенційної завершеності, конкретності та беззаперечності.

Поєднавши національні особливості ринку з ключовими аспектами формування стратегії підприємств, що функціонують у різних конкурентних умовах, пропонується послідовність проведення основних етапів при формуванні конкурентної стратегії для підприємств на міжнародних ринках (рис. 1.2).

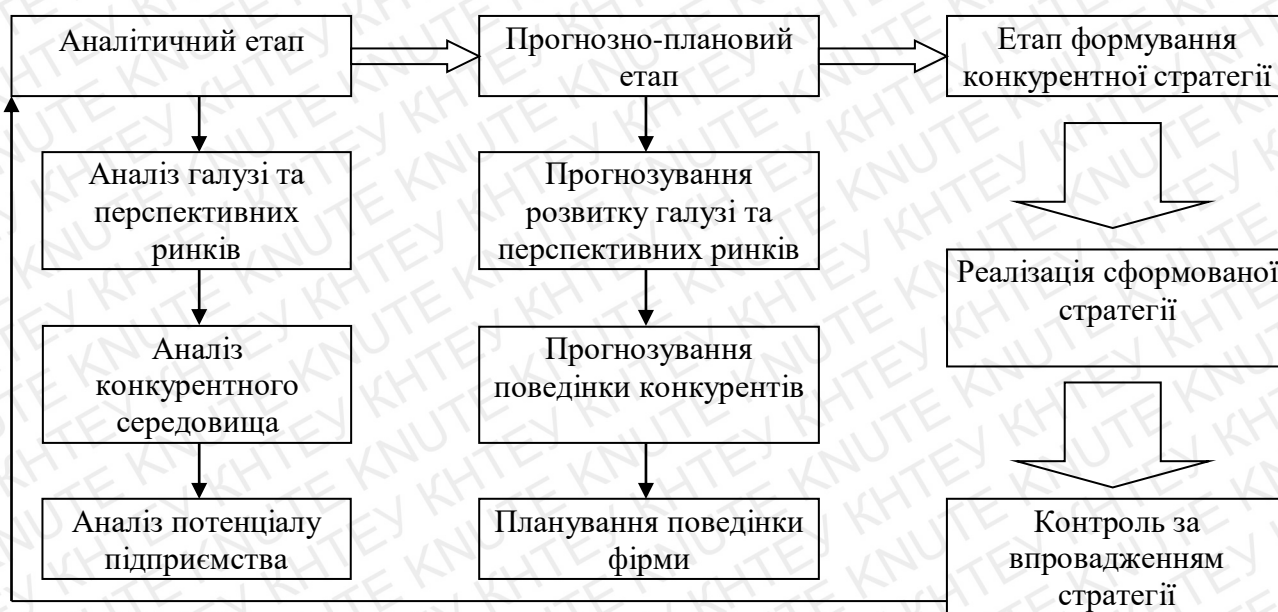


Рис. 1.2. Етапи формування міжнародної конкурентної стратегії підприємства

Джерело: складено автором за даними [15; 24]

Отже, як бачимо, перш ніж формувати конкурентну стратегію компанії на міжнародному ринку, варто здійснити необхідні аналітичні розрахунки та довести доцільність виходу компанії на нові ринки збуту, обґрунтувати їх привабливість, а

також здійснити прогнозування майбутнього стану досліджуваного ринку, галузі та самої компанії.

У загальному вигляді, без деталізації, етапи розробки міжнародної конкурентної стратегії можна представити у вигляді схеми, зображеної на рис.

1.3.



Рис. 1.3. Схема розробки міжнародної конкурентної стратегії підприємства

Джерело: складено автором за даними [8; 15]

Базою для розробки міжнародної конкурентної стратегії підприємства є інформація про ресурсозабезпеченість підприємства, кон'юнктуру ринку, становище підприємства на ньому, про адекватність і досяжність поставлених перед підприємством цілей, про конкурентів і рівень конкуренції в галузі. Взагалі, інформація як засіб зниження невизначеності та ризику може сприяти реалізації певних цілей підприємства, в силу чого дуже важливим є своєчасне отримання та достовірність необхідної інформації. Також аналітичний матеріал, отриманий в процесі розробки стратегії, дає можливість керівництву і працівникам, які розробляють і реалізують конкурентну стратегію, мати чітке уявлення про сильні та слабкі сторони підприємства [15, с. 34].

Таким чином, основний акцент в наведеному нижче алгоритмі розробки конкурентної стратегії робиться на створення інформаційної бази різними засобами (внутрішнього і зовнішнього аудиту, SWOT-аналізу та GAP-аналізу, анкетування та інших методик). Пропонований нижче алгоритм розробки та

впровадження конкурентної стратегії підприємства, на наш погляд, відповідає зазначеним запитам (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства

Джерело: складено автором за даними [21]

Варто зауважити, що процес формування міжнародної конкурентної стратегії підприємства повинен бути комплексним та завершеним. Також потрібно зважати на те, що запропонований перелік етапів не варто вважати універсальним, адже у окремій реальній ситуації необхідно враховувати поточні внутрішні та зовнішні обставини. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик.

Як сучасна концепція, управління міжнародною конкурентоспроможністю знаходиться на етапі свого становлення, що передбачає трансформацію форм і методів менеджменту в напрямку ефективної реалізації конкурентних переваг, конкурентного потенціалу, конкурентних стратегій, які в свою чергу впливають на міжнародну конкурентоспроможність підприємства, визначаючи на глобальному ринку його конкурентний статус. Процес управління міжнародною конкурентоспроможністю є комплексним багатокритеріальним завданням, яке реалізується на підприємстві за допомогою певних управлінських дій. Їх ефективне використання можливе лише при системному підході в поєднанні з об'єктивними і суб'єктивними поглядами на даний об'єкт, дозволяє зрозуміти необхідність і сутність управління міжнародною конкурентоспроможністю.

Для підвищення ефективності впровадження конкурентної стратегії не потрібно процес формування відокремлювати від процесу реалізації. Управлінський апарат повинен створити необхідні передумови для успішної реалізації стратегії та подальшого моніторингу здійснення контролюючої функції [22, с. 267]. Таким чином, конкурентна стратегія націлена на досягнення конкурентних переваг. Отже, рівень конкурентоспроможності підприємства визначається спільним впливом двох факторів: конкурентоспроможності продукції і ефективності виробничо-економічної діяльності. Взаємозв'язок цих факторів можна описати так: підвищення рівня конкурентоспроможності продукції створює умови для зростання обсягу продажів, що, в свою чергу, підвищує показники виробничо-економічної діяльності за рахунок ефекту масштабу. Вибір стратегії діяльності обумовлений поставленими цілями

підприємства, ризиком, на який може піти підприємство, а також реакцією на вплив змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

1.2. Міжнародна конкурентоспроможність закладів ресторанного господарства

У роботах вчених, присвячених сфері послуг, термін «послуга» представлено і як процес (споживання клієнтами в момент надання послуги), і як результат процесу (результат попередніх робіт з підготовки і організації надання послуги) [19, с. 45]. При цьому нематеріальний характер послуги як такої визначає і специфіку надання та споживання послуг:

- споживання в момент отримання;
- обмежена можливість зберігання;
- неможливість відразу і в повному обсязі охопити весь спектр послуг;
- терміновість, сезонність, високий ступінь невизначеності, неоднорідності та індивідуалізації, які унеможливають масовий характер надання послуг.

На рис. 1.5 наведено особливості послуг.

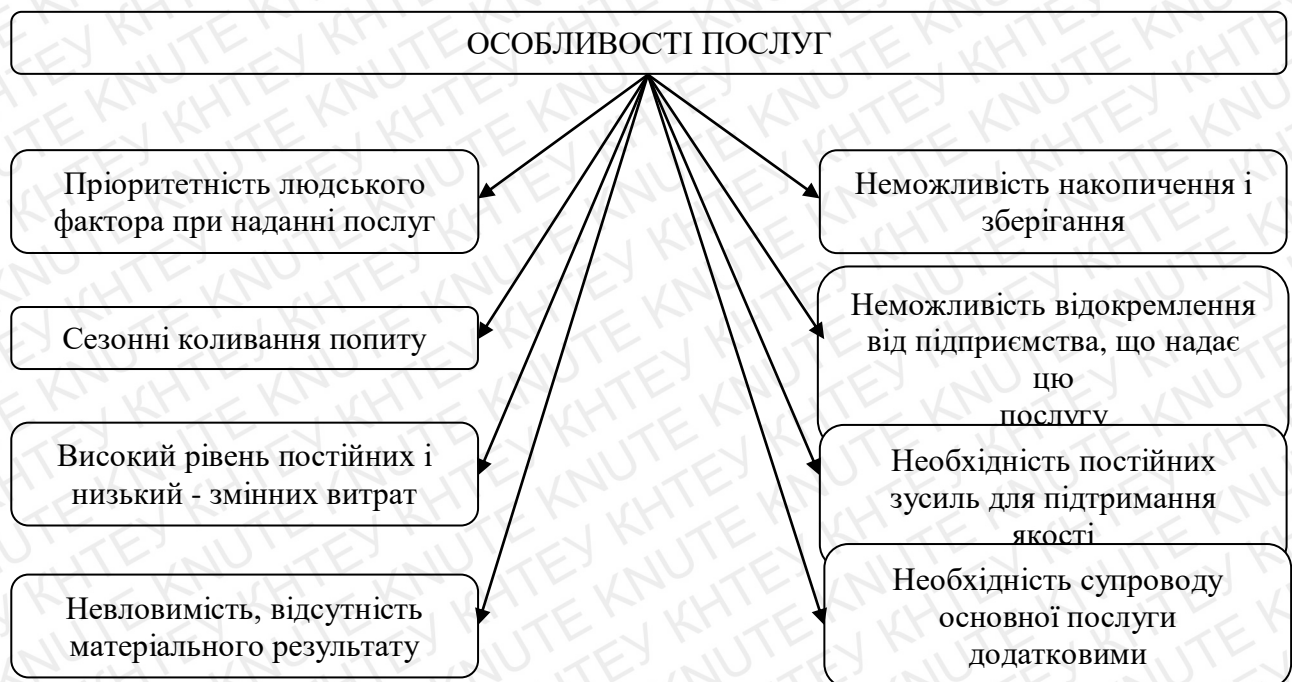


Рис. 1.5. Особливості послуг

Джерело: складено автором за даними [19]

Діяльність закладів ресторанного господарства (ресторанів, кафе) має деякі особливості, які і виділяють дану галузь серед інших, а саме:

- залежність діяльності від попиту на пропоновані послуги;
- поєднання в діяльності операцій торгівлі і виробництва;
- крім вузької спеціалізації персоналу, націленість на психолого-соціологічну кваліфікацію обслуговуючого персоналу;
- великий обхват територій надання послуг і прийому замовлень;
- невідчутність продаваного продукту (послуги);
- участь споживача в процесі виробництва послуги.

Це обумовлює особливості формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. На відміну від конкурентоспроможності виробничих підприємств, яка найчастіше відбивається на конкурентоспроможності продукції і, в першу чергу, на одержуваному від її продажу прибутку, конкурентоспроможність послуг може не лише відбивається на одержуваному прибутку від їх надання, а й може бути виражена в лояльності клієнта, готовності і далі користуватися цим постачальником послуг, а також задоволеності послугою. Іншими словами, конкурентоспроможність послуг підприємств ресторанного господарства виражається в якісних показниках, представлених суб'єктивним чином.

Основою конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства є конкурентні переваги, які можуть виникати в будь-якій сфері діяльності, з огляду на що їх можна визначити як будь-який інструмент конкурентної боротьби, який дозволяє підприємству задовольнити потреби споживачів краще за інших суб'єктів ринку. Складність дослідження конкурентних переваг обумовлена тим, що вони можуть формуватися в будь-якій функціональній сфері, незалежно від того, на якому ринку працює підприємство чи які параметри є ключовими для цільової групи споживачів. Конкурентні переваги можуть базуватися як на внутрішніх процесах підприємства, так і виступати результатом успішної адаптації до умов зовнішнього середовища [17, с. 10].

Можна стверджувати, що показник високої якості обслуговування може з'явитися згодом показником конкурентоспроможності послуги. До особливих критеріїв конкурентоспроможності ресторанних послуг, крім їх якості, також можна віднести безпеку, яка відіграє основну роль у наданні подібних послуг. Крім іншого, особливістю формування конкурентоспроможності підприємств сфери ресторанних послуг служить такий фактор як «споживча новизна». З інноваційної складової, як особливості формування конкурентоспроможності підприємств сфери ресторанних послуг, походить не менш важлива складова - гнучкість. Особливість сучасного суспільства споживання, де клієнти з високою купівельною спроможністю і різноманітними смаками вимагають відповідної різноманітності і якості придбаних послуг, змушує підприємства сфери ресторанних послуг постійно змінюватися, підлаштовуватися під бажання клієнтів, бути гнучкими, мати здатність постійно вдосконалювати пропоновані послуги і процеси їх надання.

Підводячи підсумок, відзначимо, що основні особливості конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства складають:

- якість;
- безпека;
- інноваційність;
- гнучкість.

Сучасний досвід діяльності та розвитку підприємств ресторанного господарства дозволяє стверджувати, що жодне з них не в змозі досягти абсолютної переваги над конкурентами за всіма характеристиками послуг. Однак конкурентні стратегії дозволяють виділити пріоритетні напрямки розвитку, найбільш ефективно використовувати переваги і найкращим чином відповідати ринковим тенденціям. При цьому конкурентна стратегія підприємства ресторанного господарства повинна бути спрямована на забезпечення і зміцнення переваг підприємства, що може вплинути на успішність ведення бізнесу [17, с. 11].

Нижче описується п'ять підходів до визначення сутності конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Характеристика підходів до визначення сутності економічної категорії «конкурентні переваги» [23, с. 54]

Узагальнюючи вищенаведене, зауважимо, що конкурентна перевага, насамперед, – це здатність підприємства ресторанного господарства найефективніше та найоптимальніше використовувати власні обмежені ресурси і при цьому досягаючи більш тривалого та стійкого положення на ринку, аніж конкуренти. Тобто потрібно визначити, куди вигідніше спрямовувати ресурси, які можливості підприємства слід розвивати, щоб забезпечити високий рівень його конкурентоспроможності. Підходи до класифікації конкурентних переваг в сучасній економічній літературі дуже різноманітні.

Всі конкурентні переваги, на підставі яких керуючою структурою компанії приймаються рішення про подальше стратегічне планування міжнародної конкурентної стратегії, можна поділити на:

– переваги високого рівня, як правило, пов'язані з наявністю у підприємства гарної ділової репутації, кваліфікованого персоналу, розвиненої сучасної системи маркетингу, ефективного менеджменту, довгострокових зв'язків з постачальниками і т.д. Переваги цього типу є довгостроковими і дають можливість досягати більш високої прибутковості;

– переваги низького рівня, що мають відношення до дешевої робочої сили, доступності джерел сировини і т.д. Ці переваги не настільки міцні, так як можуть бути також використані конкурентами.

Крім того, при аналізі конкурентних переваг в розрахунок беруться як зовнішні, так і внутрішні чинники підприємства, які можуть забезпечити йому успіх в конкурентній боротьбі. На наш погляд під факторами конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства слід розуміти такі властивості внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства даної сфери бізнесу, наприклад характеристики пропонованих страв, рівень обслуговування в ресторанах, розташування і особливості самого ресторану [19, с. 46].

Розгорнута схема взаємозв'язків між чинниками і результируючою міжнародної конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства відображена на рис. 1.6, який уточнено та доповнено з урахуванням існуючих розробок. З урахуванням цього взаємозв'язку необхідно побудувати систему управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного господарства, і вона повинна охоплювати поставлені перед підприємством цілі й засоби впливу на всі функціональні підсистеми задля формування конкурентних переваг в тих сферах, які є важливими для формування високої споживчої цінності товарів в існуючих і потенційно привабливих стратегічних зонах господарювання підприємства. На нашу думку, саме зростання споживчої цінності продукції та

послуг підприємства є найважливішим завданням управління його конкурентоспроможністю.

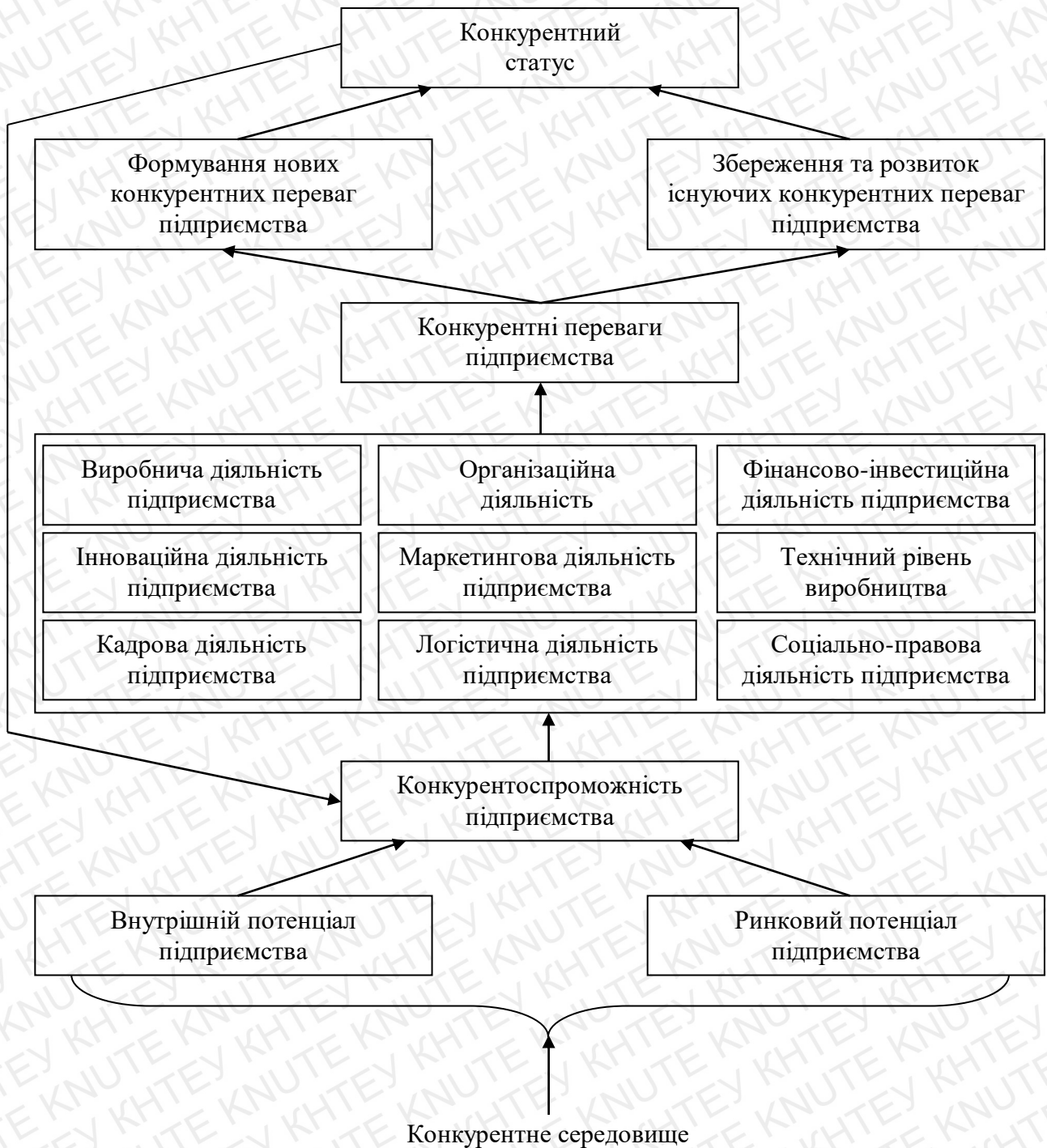


Рис. 1.6. Взаємозв'язки між основними складовими конкурентоспроможності, конкурентних переваг та конкурентного статусу підприємства ресторанного господарства

Джерело: побудовано автором за даними [12; 25]

Згідно із загальною концепцією конкурентних переваг М. Портера, конкурентні переваги підприємства забезпечуються трьома шляхами:

- диференціація продукції;
- цінове лідерство;
- фокусування на певному сегменті ринку.

Говорячи про конкурентні переваги закладів ресторанного господарства, ці напрямки будуть також актуальні, але в своєму роді. Отже, диференціація буде заснована на політиці вдосконалення послуги, тобто особлива увага повинна бути приділена таким позиціям, які відіграють значну роль в очах споживача, а саме:

- розташування ресторану;
- дизайн інтер'єру ресторану;
- висока якість пропонованих страв;
- формування привабливого іміджу ресторану;
- дотримання гігієнічних вимог;
- підвищення якості обслуговування і т.д.

Цінове лідерство забезпечується можливістю ресторанного господарства знижувати витрати на доставку продукції, тому що саме це визначає вартість страв і є єдиною можливістю зниження витрат, зберігаючи при цьому якість продукції. Особлива увага в даному випадку приділяється новітнім технологіям транспортування і зберігання продукції, контролю витрат і т.д.

І, нарешті, фокусування на сегменті ринку дозволяє зайняти лідируючі позиції в певній ринковій ніші, без охоплення всього ринку. Для ресторанного господарства ця перевага може бути досягнута шляхом створення різних концепцій ресторанів в рамках однієї мережі, які спеціалізуються на певному сегменті ринку з виділенням певної групи клієнтів, що в подальшому принесе і більший прибуток [19, с. 48].

Тож, конкурентні переваги закладів ресторанного господарства визначають їх конкурентну позицію на міжнародних ринках, дозволяють йому долати тиск конкурентів. В свою чергу, оцінка конкурентних переваг підприємства

ресторанного господарства дає йому змогу визначити раціональну структуру наявного потенціалу на усіх етапах життєвого циклу, сформувати програми розвитку, що будуть враховувати доцільність використання певних ресурсів для забезпечення максимально ефективної господарської діяльності.

Останні десятиліття у світі значного розвитку отримали міжнародні ресторани мережі, які щороку збільшують свою присутність в різних країнах світу. Їх особливостями є:

- єдиний стиль оформлення приміщень, форми працівників та ін.;
- спеціалізація на певній кухні чи певних стравах (рибні ресторани, фаст-фуди, ресторани індійської кухні, китайської тощо);
- єдина цінова й маркетингова політика;
- можливість відкриття за допомогою купівлі франшизи.

Варто відзначити, що мережа ресторанів Сабвей (США) є найбільшою за кількістю точок харчування в світі (43787). Subway свого часу став першовідкривачем, піонером в новій для себе сфері надання послуг харчування - повністю здорова їжа, а також можливість використання власного набору інгредієнтів для приготування (поєднання) потрібних страв. Основний продукт - це сендвічі з різноманітними наповнювачами та інгредієнти, а також салати.

Мережа ресторанів McDonald's - одна з найбільших і найбільш відомих мереж швидкого харчування в світі (36 тис. точок). За кількістю ресторанів вона поступається лише Subway. Компанія була відкрита в 1940 році двома братами Діком і Маком Макдоналда. Стиль і меню ресторанів Макдональдс. Меню ресторанів - гарячі і холодні напої, бургери, картопля, випічка, морозиво [18].

Starbucks - один з найбільш відомих брендів в світі завдяки власному маркетингу і узгодженості присутності (21,5 тис. точок у світі). Спочатку бренд продавав лише кавові зерна. Основні групи продукції наступні:

- 1) напої: гаряча кава; гарячий час; гарячі напої; холодна кава; чай із льодом; холодні напої;
- 2) їжа: гарячі сніданки; випічка; обіди; закуски; солодощі; йогурти, заварні креми;

3) домашня кава: зернова кава; VIA Instant; Veristo Pods; холодного заварювання;

4) сумки для покупок [31].

Також до ТОП-10 за присутністю у світі є наступні ресторани мережі:

- Бургер Кінг (гарячі та холодні напої, бургери, картопля) – 14,3 тис. точок;
- Applebee's – американська мережа гриль-барів (2,1 тис. точок);
- International House of Pancakes - американська мережа ресторанів багатонаціональної кухні, що спеціалізується на всіляких сніданках (1,65 тис. точок);
- T.G.I. Friday's - Велика Американська ресторанна мережа, яка пропонує гарячі та холодні напої, бургери, стейки середньої цінової категорії(900 точок)⁴
- Nordsee - одна з найбільших німецьких рестораних мереж. Заклади мережі спеціалізуються на приготуванні всіляких рибних страв (400 точок);
- Beard Papa's - це знаменита Японська кондитерська мережа, яка нараховує 116 точок у світі;
- ресторани Шейк Шак - відома у всьому світі мережа ресторанів швидкого харчування, яка налічує 66 точок у світі [18].

Зазначимо, що основними факторами конкурентоспроможності цих мереж є єдина політика в галузі маркетингу (товарна політика, цінова, збутова та комунікаційна політика, просування), спеціалізація на певній кухні чи стравах, єдині вимоги до оформлення ресторанів та одягу працівників.

Таким чином, зазначимо, що при оцінці міжнародної конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства варто враховувати фактори конкурентоспроможності його послуг, його потенціалу, а також потенціалу галузей, регіонів та країни загалом. Врахування вищенаведених факторів дає можливість розроблення системи показників міжнародної конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства та методи її оцінювання, спрямування їх на подолання наявних проблем підприємства.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕРЕЖІ КАФЕ-БАРИВ «DRUZI SAFE»

2.1. Організаційна характеристика сервісної діяльності мережі

DRUZI Cafe – це мережа кафе, що пропонує відвідувачам страви світової кухні, а також музику й настільні ігри для гарного відпочинку.

Кафе цієї мережі присутні у м. Києві (вул. Прорізна, 3/5 та Андріївський узвіз 2-Д) та у Львові (вул. Краківська, 5).

У м. Києві меню кафе представлено:

1. Ранковим меню: сніданки, десерти, напої (чай, кава, прохолодні напої, коктейлі, слабоалкогольні напої).
2. Основним меню: стравами для перекусів, першими стравами, основними стравами, салатами, піццями й піцеттами, бургерами, десертами, напоями (гарячими, холодними, алкогольними й безалкогольними).

У Львові меню є загальним протягом усього дня роботи кафе та представлено основним меню [29].

Далі проаналізуємо рівень завантаження кафе (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Рівень (коефіцієнт) завантаження мережі кафе-барів «DRUZI safe» за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення ланцюгове			
	2017	2018	2019	Абсолютне		Темп приросту, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1. Загальна кількість посадочних місць	145	189	246	44	57	30,3	30,2
2. Середньоденна кількість відвідувачів	426	542	689	116	147	27,2	27,1
Рівень завантаження, %	54	60	69	6	9	x	x

Як бачимо, загальна кількість посадочних місць зростала щороку за рахунок збільшення площі літніх площадок, проте в холодну пору року ці площадки

закриті для відвідувачів. Загалом найвищий рівень завантаження кафе спостерігається у липні та серпні (рис. 2.1).

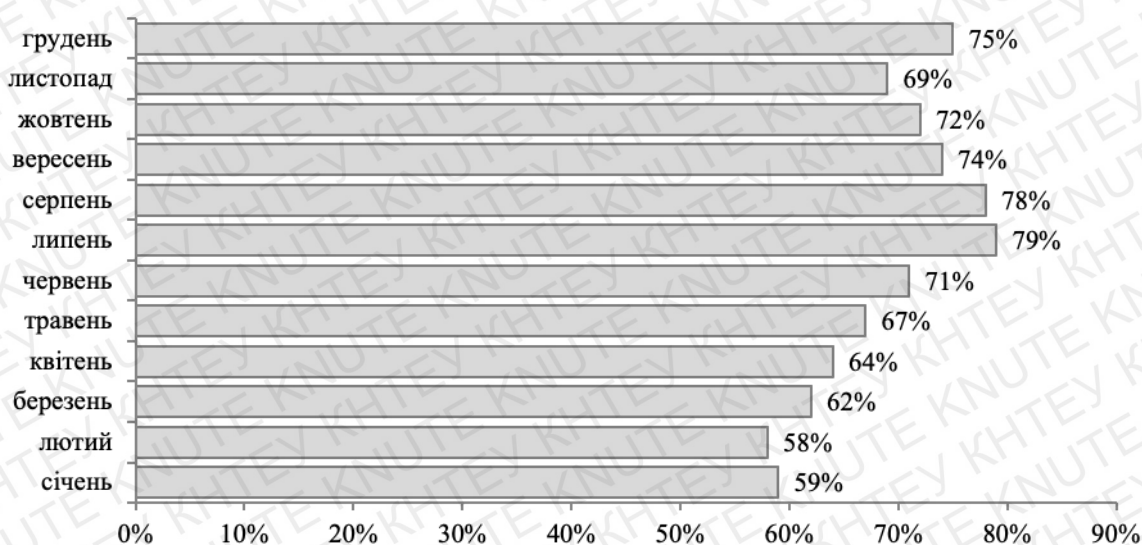


Рис. 2.1. Завантаження мережі кафе-барів «DRUZI safe» залежно від часу місяця (у 2019 р.)

Найбільше завантаження спостерігається у проміжку 17.00-19.00 год. (рис. 2.2, табл. 2.2).

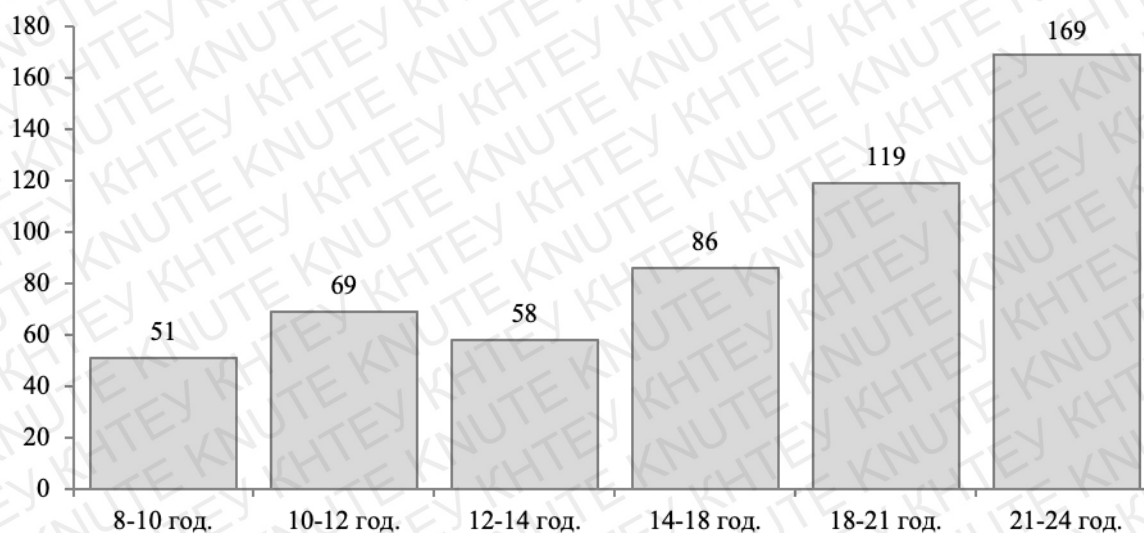


Рис. 2.2. Завантаження мережі кафе-барів «DRUZI safe» залежно від часу (у 2019 р.)

Зазвичай клієнти кафе проводять у ньому від 20 хв. (в денний час) до 2 годин (у вечірній час). Такі тривалі відвідування пояснюються тим, що кафе пропонує не лише їжу та напої, але й розваги – настільні ігри та музику.

Таблиця 2.2

Завантаження мережі кафе-барів «DRUZI safe» протягом дня

Період часу	Сніданок (8.00 – 10.00)	Ланч (10.00 – 12.00)	Обід (12.00 – 14.00)	Полуденок (14.00 – 18.00)	Вечеря (18.00 – 24.00)
«Високий сезон» (червень-вересень)					
Рівень завантаження по буднях, %	32	41	54	61	76
Рівень завантаження по вихідних та святкових днях, %	20	43	59	68	86
«Низький сезон» (січень-травень; жовтень-грудень)					
Рівень завантаження по буднях, %	36	32	61	60	72
Рівень завантаження по вихідних та святкових днях, %	23	41	53	64	72

Зазначимо, що ефективність господарської діяльності підприємства визначається за допомогою багатьох показників, проте основними з них є фінансові результати діяльності підприємства, які дають користувачу інформацію про кількість реалізованої продукції (в грошовому виразі), витрати та доходи підприємства, а також величину чистого прибутку, який підприємство може використати для розширення діяльності, формування резервного фонду, оновлення основних засобів тощо. В результаті проведення дослідження щодо фінансових результатів діяльності підприємства були побудовано таблицю 2.3.

Зазначимо, що мережа кафе-барів «DRUZI safe» має приріст чистого доходу від реалізації продукції підприємства у 2018-2019 рр., а також зростання собівартості реалізованої продукції упродовж досліджуваного періоду. Проте негативним є зменшення темпів зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2019 р.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансових результатів господарської діяльності мережі кафе-барів

«DRUZI cafe» у 2017-2019 рр., тис. грн.

Показники	2017	2018	2019	Абсолютний приріст		Відносний приріст, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	38228	55903	60115	17675	4212	46,2	7,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30944	44130	48063	13186	3933	42,6	8,9
Валовий прибуток	7284	11773	12052	4489	279	61,6	2,4
Інші операційні доходи	536	1390	2354	854	964	159,3	69,4
Адміністративні витрати	3327	5424	7099	2097	1675	63,0	30,9
Витрати на збут	3016	4561	2972	1545	-1589	51,2	-34,8
Інші операційні витрати	1054	2422	3778	1368	1356	129,8	56,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	423	756	557	333	-199	78,7	-26,3
Фінансовий результат до оподаткування	423	756	557	333	131	78,7	-26,3
Витрати з податку на прибуток	104	426	100	322	-326	309,6	-76,5
Чистий фінансовий результат	319	330	457	11	127	3,4	38,5

Валовий прибуток у 2018-2019 рр. зріс, в результаті величина фінансового результату від операційної діяльності підприємства та величина фінансового результату до оподаткування зменшилась у 2019 р. він зменшився, і це зумовило зменшення у 2019 р. податку на прибуток. Величина чистого прибутку досліджуваного підприємства зросла у 2018-2019 рр., і темпи цього зростання збільшились (рис. 2.3).

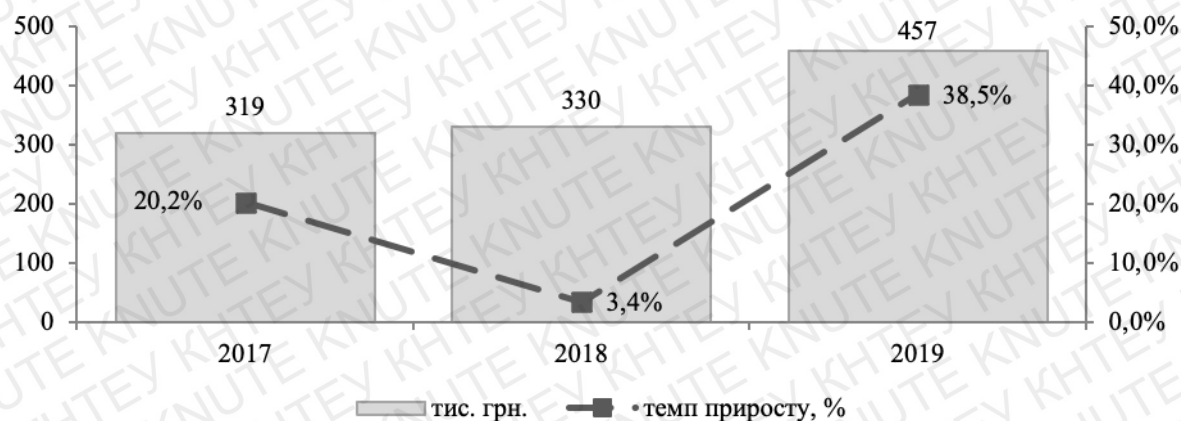


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів господарської діяльності мережі кафе-барів «DRUZI cafe» у 2017-2019 рр.

В таблиці 2.4 наведемо обсяги реалізації продукції кафе за основними товарними групами.

Таблиця 2.4

Динаміка реалізації основних видів продукції мережі кафе-барів «DRUZI safe» у 2017-2019 рр., тис. грн.

Вид продукції	2017	2018	2019	Абсолютний приріст		Відносний приріст, %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Основні страви	8210	12614	14504	4404	1890	53,6	15,0
Закуси	6012	8360	9591	2348	1231	39,1	14,7
Салати	5226	7215	7418	1989	203	38,1	2,8
Бургери, піци	8717	12254	12918	3537	664	40,6	5,4
Напої безалкогольні	2115	3541	3992	1426	451	67,4	12,7
Напої алкогольні	5292	8872	9104	3580	232	67,6	2,6
Десерти	2719	4119	4416	1400	297	51,5	7,2
Разом	38291	56975	61943	18684	4968	48,8	8,7

Отже, в загальному обсязі реалізації найбільша частка належала бургерам і піцам (у 2017 р.) та основним стравам (у 2018-2019 рр.) (рис. 2.4).

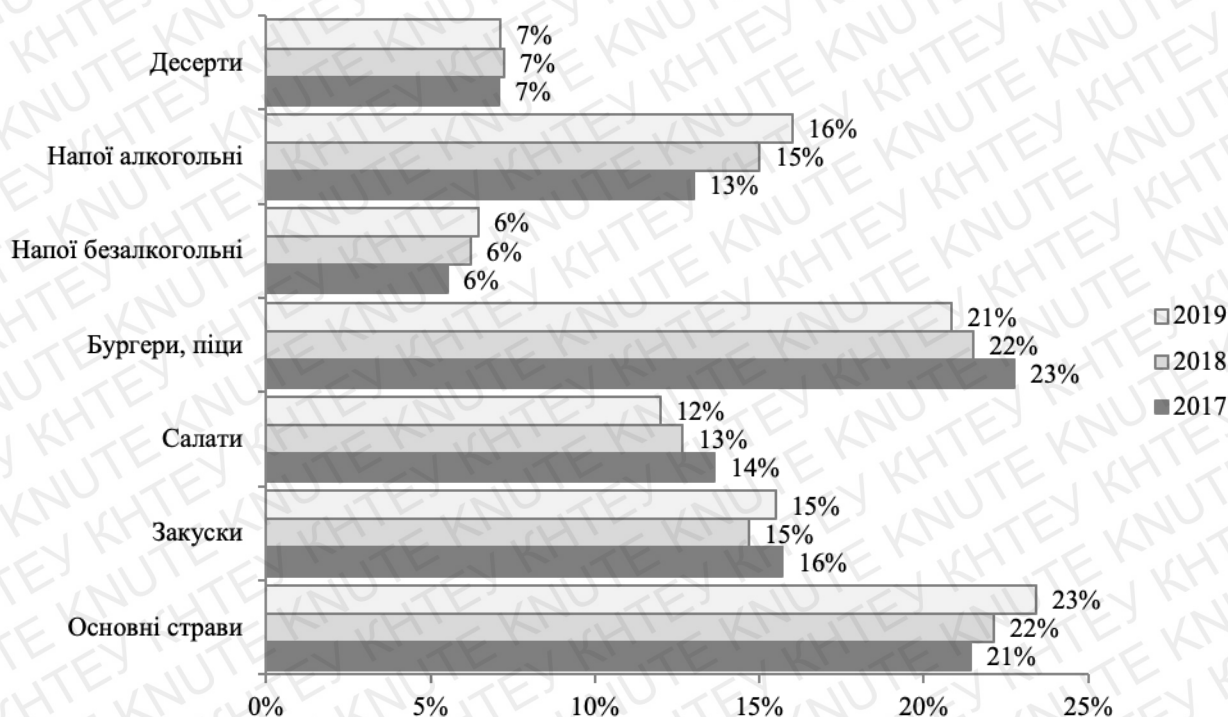


Рис. 2.4. Структура реалізації основних видів продукції мережі кафе-барів «DRUZI safe» у 2017-2019 рр., %

Працівниками компанії здійснюється постійний моніторинг відвідувачів з метою якомога більш повного задоволення їх потреб. Зокрема, визначено, що переважно кафе-бари мережі відвідують чоловіки, і їх частка зростає щороку (рис. 2.5).

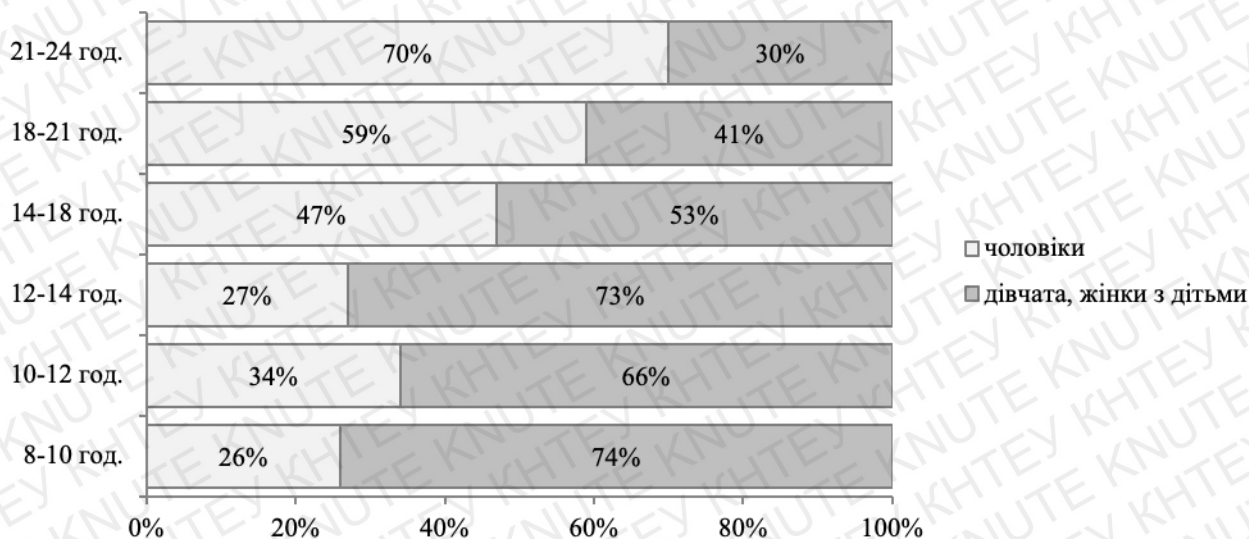


Рис. 2.5. Статеву структуру відвідувачів мережі кафе-барів «DRUZI safe» у 2019 р., %

Проте в ранковий та денний переважно відвідувачами мережі кафе є дівчата та жінки з дітьми.

Також відзначимо, що серед відвідувачів найбільшим попитом користуються наступні страви:

1) серед чоловіків:

– основні страви:

- ✓ соковита вирізка зі свинини з пюре та грибами;
- ✓ котлета по-київські з пюре та грибним соусом;
- ✓ курка у сидрі смажена з персиками, медом та пюре;

– бургери та піци:

- ✓ фірмовий бургер;
- ✓ бургер Beyond Meet;
- ✓ піца з куркою;

- ✓ піта з фала фелем;
- алкогольні напої:
 - ✓ пиво;
 - ✓ віскі;
 - ✓ бренді;
- 2) серед дівчат, а також жінок з дітьми:
 - салати:
 - ✓ Цезар з креветками;
 - ✓ із зеленню, каперсами, томатами, огірками та крем-сиром;
 - основні страви – томлена яловичина з пюре;
 - сніданки:
 - ✓ вівсяна каша з ягодами;
 - ✓ панкейки;
 - напої:
 - ✓ прохолодні напої;
 - ✓ чай, кава;
 - ✓ вино;
 - десерти – морозиво.

Таким чином, попит відвідувачів варіюється залежно від часу доби. Проте зазначимо, що незалежно від категорій споживачів основний попит зростає на основні страви – м'ясні вирізки та котлети по-київські, тобто страви української кухні.

Цінова політика в мережі кафе орієнтована на відвідувачів із низьким та середнім рівнем доходів, а варіювання цін наступне:

- сніданки – 65-159 грн.;
- основні страви – 105-145 грн.;
- перші страви – 65-125 грн.;
- перекуси – 89-215 грн.;
- салати – 85-145 грн.;

- піци та піцетти – 75-145 грн.;
- бургери – 139-145 грн.;
- десерти – 49-89 грн.;
- прохолодні напої – 25-95 грн.;
- чай та кава – 29-69 грн.;
- коктейлі – 85-129 грн.;
- вина – 315-515 грн. за пляшку;
- слабоалкогольні напої – 49-69 грн.;
- міцні алкогольні напої – 40-109 грн. за 100 г.

Таким чином, основною особливістю мережі кафе є орієнтація на молодих відвідувачів із низьким та середнім рівнем доходів, а також на жінок з дітьми, які бажають відпочити на свіжому повітрі та поласувати десертами й холодними напоями. Чоловіки переважно відвідують мережу кафе ввечері для зустрічі з друзями та замовляють основні страви й бургери.

2.2. Комплексна оцінка спроможності виходу мережі на міжнародний ринок

Перш ніж оцінити можливості мережі кафе-барів «DRUZI safe» виходу на міжнародний ринок, здійснимо оцінку її конкурентоспроможності на внутрішньому ринку. Порівняємо позицію мережі кафе-барів «DRUZI safe» з основними конкурентами на ринку (табл. 2.5, 2.6).

Отже, в м. Києві мережа кафе-барів «DRUZI safe» має слабку конкурентну позицію, проте вона покращується за рахунок наступних факторів:

- доступні ціни на страви;
- можливість відпочинку на свіжому повітрі;
- зручне розташування;
- приємна атмосфера;
- смачні страви.

Таблиця 2.5

Конкурентна карта мережі кафе-барів «DRUZI cafe» (м. Київ)

Ринкова частка підприємства		Класифікаційні групи				
		I	II	III	IV	
Групи підприємств		Лідери ринку	Підприємство з сильною конкурентною позицією	Підприємство зі слабкою конкурентною позицією	Підприємство-аутсайдер	
Класифікаційні групи	I	Підприємство з конкурентною позицією, яка швидко поліпшується	REZEPT kitchen&bar, 4844 Outlaw Bar&Kitchen, Italist Pizza Pasta Bar	Кузня ребра та пива, Цаца	Хуторець на Дніпрі, DRUZI cafe	KOYA, Non Branded Cafe
	II	Підприємство з конкурентною позицією, яка поліпшується	Italist Prosecco Bar, Bassano Dolcetekka	Стейкхаус, Княжий Затон, Аляска	Ronin, The Kitchen 21	SPEZZO, Portfolio
	III	Підприємство з конкурентною позицією, яка погіршується	FM CAFE, Villa Riviera	Mercato italiano, Bar N7	BAO. Modern Chinese Cuisine, Шоти	Стейк-хаус Goodman
	IV	Підприємство з конкурентною позицією, яка швидко погіршується	Ватра	Vinsanto Wine bar	TALAVERI, ZMIST	Choice Restaurant-Karaoke

Таблиця 2.6

Конкурентна карта мережі кафе-барів «DRUZI safe» (м. Львів)

Ринкова частка підприємства		Класифікаційні групи				
		I	II	III	IV	
Групи підприємств		Лідери ринку	Підприємство з сильною конкурентною позицією	Підприємство зі слабкою конкурентною позицією	Підприємство-аутсайдер	
Класифікаційні групи	I	Підприємство з конкурентною позицією, яка швидко поліпшується	Pin4os wine bar, Криївка, Lemberg Craft Rest	Missis Hudson, Faces, Літра м'яса	Лаунж-бар «КАПУСТА», Валенсія	Затишок, Гавань
	II	Підприємство з конкурентною позицією, яка поліпшується	Over pas, DRUZI safe	Ностальгія, ZWIN Wine & robata bar, Панянка	Vegan cafe «OM NOM NOM»,	Бар «ШоТи Там?»
	III	Підприємство з конкурентною позицією, яка погіршується	«BarB.Q.», «Story»	Львівська кава, Cafe Кабачок	Papi, Smart CUP	E.cafe, Pasta Cafe
	IV	Підприємство з конкурентною позицією, яка швидко погіршується	Golden Buttefly - Club	Фелікітас-Львів», Гуральня	Pharma pub, Лаунж-бар «Chilling»	Зелений Клен

Як бачимо, досліджуване підприємство є лідером ринку серед інших кафе-барів Львову, і його позиція покращується. Основними перевагами послуг мережі кафе-барів «DRUZI safe» є:

- швидке обслуговування;
- достатній асортимент;
- середні ціни;
- приємна атмосфера;
- гарне обслуговування.

Матриця конкурентного профілю досліджуваного підприємства порівняно з найближчими конкурентами наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця конкурентного профілю мережі кафе-барів «DRUZI safe»

Ключовий фактор	Ваговий коефіцієнт	DRUZI safe		Хуторець на Дніпрі		Over pas	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
Місце розташування	0,2	2	0,4	1	0,2	3	0,6
Асортимент страв	0,2	3	0,6	2	0,4	1	0,2
Цінова політика	0,3	1	0,3	3	0,9	2	0,6
Якість страв та обслуговування	0,2	2	0,4	1	0,2	3	0,6
Додаткові послуги	0,1	3	0,3	1	0,1	2	0,2
Разом	1,0	х	2,0	х	1,8	х	2,2

Отже, мережа кафе-барів «DRUZI safe» займає 2 позицію серед найближчих конкурентів, і його перевагами є цінова політика. Також значну роль відіграють місце розташування, а також якість страв та обслуговування.

Проте зазначимо, що хоча мережа кафе-барів «DRUZI safe» пропонує недостатньо широкий асортимент страв порівняно з конкурентами, на нашу думку, це є одним з його переваг при плануванні виходу на міжнародний ринок:

- занадто великий асортимент вимагає більшого часу для приготування страв та більшої кількості працівників кухні, що зумовлює зростання витрат на оплату праці працівників та, відповідно, вартості страв;

– великий асортимент вимагає значних обсягів запасів продуктів, з яких вони готуються, проте умови зберігання та їх тривалість часто негативно впливають на якість кінцевого продукту;

– працівникам кухні надано можливість сконцентруватись на приготуванні невеликої кількості страв та готувати їх набагато краще, аніж в конкурентів.

Проте вважаємо, що мережа кафе-барів «DRUZI safe» має наступні перешкоди щодо виходу на міжнародні ринки:

– відсутній акцент на певних стравах, як це спостерігається у міжнародних ресторанних мережах. Так, як було зазначено у попередньому розділі, провідні ресторани мережі пропонують споживачам страви, які є їх візитівкою (МакДоналдс – гамбургери, бургери, Старбакс – каву тощо);

– недостатня кількість додаткових послуг (лише настільні ігри та музика, проте для відвідувачів, які прийшли до кафе повечеряти, незручно грати в настільні ігри, а музика – це той вид додаткової послуги, яку пропонують практично усі кафе);

– відсутній єдиний стиль мережі кафе (немає єдиного оформлення, фірмового одягу, логотипу, не розроблено та не просувається бренд мережі кафе);

– недостатні витрати на просування мережі кафе;

– немає достатнього обсягу фінансових ресурсів для виходу на зарубіжні ринки.

Проте однією з найбільших переваг мережі кафе-барів «DRUZI safe» є сама ідея, тобто можливість зустрітись з друзями за одним столом і не лише споживати їжу та дегустувати напої, але й розважатись. Також керівництво впровадило нові вимоги до обслуговування відвідувачів, що, на нашу думку, значно підвищить рівень конкурентоспроможності мережі кафе та збільшить її можливості виходу на міжнародний ринок:

1. Постійне покращання сервісу.

Керівництвом було введено стандарти обслуговування. Періодично перевіряються і навчаються співробітники з метою підвищення їх професійного рівня. На позиції офіціантів та барменів керівництво обирає людей, які люблять спілкуватися і можуть підтримати розмову, але при цьому не будуть надто нав'язливими. Занадто скромні люди не підходять на ці посади.

Якщо відвідувач приходить до кафе вже не перший раз, то офіціанти намагаються дізнатися його ім'я, запропонувати йому стати постійним клієнтом і оформити карту лояльності. Офіціанти також демонструють, що вони згадали його, фразою: «Хочете замовити котлети по-київськи, як в минулий раз, або спробуєте щось нове?» або відзначають факт того, що він вже був у кафе, реплікою: «Так як ви у нас вже вдруге, спеціально для вас наш шеф-кухар підготував солодкий подарунок!». Постійні клієнти заохочуються, їм приділяється більше уваги. Тобто створюється певна атмосфера закладу, і іноді, при великих замовленнях, шеф-кухар виходить до гостей та запрошує їх почастувати приготованими стравами.

2. Створюється відповідна атмосфера.

Інтер'єр і атмосфера безпосередньо залежать від цільової аудиторії. Атмосфера закладу - дуже делікатне питання, в якому багато що залежить від деталей. Обраний стиль і напрямок підкреслюють саме деталі, вони надають неповторність досліджуваного закладу. Незвичайне освітлення і розташування столів, поділ залів за кольором і кухні, фрески на стінах або подушки на стільцях яскравих кольорів, розставлені сувеніри та багато іншого.

3. Розкручення мережі кафе в соцмережах.

Здійснюється стимулювання відвідувачів публікувати пости про мережу кафе, проводяться розіграші за відгук про заклад або фірмове блюдо, влаштовуються конкурсу репосту свого пабліку, фото звітів із заходів тощо. Керівництво замовляє контекстну рекламу і залучає нових клієнтів, і при запуску платної реклами в соціальних мережах обов'язково враховується геотаргетинг, щоб не показувати рекламу закладу в місті, в якому немає закладів мережі кафе.

4. Створюються спеціальні пропозиції.

Основна функція акцій, спеціальних пропозицій і програм лояльності - це збільшення продажів і середнього чека, а створюючи цікаві промо акції для залучення клієнтів, мережа кафе формує свій імідж. Загалом використовуються наступні акції та спеціальні пропозиції:

1. Вранці та в обід: акції, спецпропозиції, напої безкоштовно, бізнес-ланчі та ін.
2. Увечері: жива музика, діджеї, настільні ігри.
3. Створено графік заходів та банкетів, максимально вигідно заповнюються святкові дати.
4. Наявність Wi-Fi, особливо де погано працює мобільний Інтернет.
5. Введено «живі» бонуси з миттєвою вигодою для відвідувача. Наприклад, якщо не принесуть замовлення за 30 хвилин, то він буде безкоштовний.
6. По залу розкладено журнали і свіжу пресу й книги.

Працівники мережі кафе роблять фото і викладають їх в соцмережі, просуваючи заклад руками самих відвідувачів.

Отже, мережа кафе-барів «DRUZI safe» має як можливості, так і перешкоди на шляху виходу на міжнародний ринок, тому далі необхідно сформувати ефективну стратегію її виходу на нові ринки збуту.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕРЕЖІ КАФЕ-БАРИВ «DRUZI SAFE»

3.1. Чинники формування міжнародної конкурентоспроможності мережі

Як було зазначено вище, особливістю мережі кафе-барів «DRUZI SAFE» є орієнтація на молодих відвідувачів із низьким та середнім рівнем доходів. Вважаємо, що з метою виходу на міжнародні ринки ресторанних послуг варто розглядати найближчі за територіальною ознакою країни, проте найбільш привабливою є Польща, що обумовлено наступним:

- територіальна близькість;
- значна кількість української молоді навчається у Польщі;
- прихильність поляків до української кухні.

Загалом основні характеристики польського ринку ресторанних послуг для мережі кафе-барів «DRUZI SAFE» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні фактори, що впливають на вибір країни

Фільтри	Фактори	Характеристика
1 «Визначення загального потенціалу ринку»	фактори політичного сприяння	стійкі зовнішньоторговельні відносини
	соціально-економічна ситуація	економічне зростання (у 2019 р. величина ВВП зросла на 4,1%)
	географічне положення (віддаленість ринку)	1193 км
2 «Вивчення потенційних ринків»	тенденції розвитку ринку	16,23%
	культурне сприйняття продукту	Прихильність до української кухні, значна кількість українських студентів
	розвиненість ринку	високий рівень розвитку, висока конкуренція, насиченість ринку, проте існує ніша української кухні, яку можна зайняти
	податки і збори	23% та 8, 5%

Фільтри	Фактори	Характеристика
3 «Дослідження умов бізнесу»	наявність та напруженість конкуренції	висока
	оптимальні методи виходу на ринок	розширення мережі кафе-барів «DRUZI CAFE»
	достовірність інформації	високий рівень
	перспективи продаж	високі, обумовлено значною кількістю українських студентів та поціновувачів української кухні
	цінова політика входження та поведінки	середні ціни з подальшим збільшенням, адже порівняно з іншими кафе вони будуть конкурентоспроможними
	концепція продукту	«низькі ціни, додаткові послуги»
4 «Дослідження цільових аудиторій»	можливості стереотипізації ринків та сегментів	важливу роль відіграє ціна
	специфіка маркетингових функцій	ефективна цінова політика
	міжнародний потенціал мережі кафе-барів «DRUZI CAFE»	середній з перспективою зростання

Джерело: побудовано автором за даними [1; 11; 16]

Отже, для мережі кафе-барів «DRUZI CAFE» привабливим ринком є польський ринок ресторанних послуг. Основними чинниками формування конкурентоспроможності повинні стати:

- цінова політика повинна орієнтуватись на відвідувачів з низьким рівнем доходів, тому страви не повинні бути вишуканими, а ситними й смачними;
- орієнтація на молодь, зокрема – на студентів;
- акцент на українській кухні;
- різні меню залежно від часу доби;
- надання додаткових послуг.

Перш ніж перейти до розробки конкурентної стратегії мережі кафе-барів «DRUZI CAFE» на ринку ресторанних послуг Польщі, варто визначити, яка саме стратегія буде найбільш ефективною. Використовуючи результати аналізу ринку Польщі, а також факторів, які впливають на діяльність підприємств ресторанного господарства на ньому, побудуємо матрицю GE-МсК для продукції мережі кафе-барів «DRUZI CAFE», яку вона планує виводити на ринок Польщі (рис. 3.1).

Конкурентна позиція	<i>висока</i>	«Restauracja Ukraińska Chutorok» (Краків)	«Український смак» (Краків)	
	<i>середня</i>	«Маленька Україна» (Гдиня)	Послуги харчування, додаткові послуги мережі кафе-барів «DRUZI CAFE»	
	<i>низька</i>	«Ukraińska restauracja Salo» (Устронь)		
		<i>низька</i>	<i>середня</i>	<i>висока</i>

Привабливість бізнесу (зростання ринку – 16-20%)

Рис. 3.1. Матриця GE-МсК для «DRUZI CAFE»







Джерело: побудовано автором

Зазначимо, що на польському ринку присутні переважно ресторани української кухні із відповідним інтер'єром, іміджем та обслуговуванням. Проте і ціни в цих закладах набагато вищі, аніж в кафе. Кафе «Маленька Україна» (Гдиня) орієнтоване на студентську молодь і розташоване в місті, де є 2 заклади вищої освіти. Отже, мережі кафе-барів «DRUZI CAFE» необхідно використовувати стратегію стабілізації, адже рівень його конкурентоспроможності середній, а сегмент ринку є привабливим, висококонкурентним і має значні перспективи розвитку у майбутньому, проте ніша української кухні є перспективною, адже бар'єри входу в неї нижчі, а традиційних українських кафе не так багато, як інших закладів ресторанного господарства.

Пропонуємо перше кафе мережі відкрити у м. Лодзь, а цей вибір обумовлено наступними факторами:

- кількість університетів для українців – 5;
- розвинена інфраструктура;
- велика кількість українських заробітчани працюють в цьому місті;
- ресторанний бізнес представлено переважно ресторанами.

Далі побудуємо матрицю БКГ (рис. 3.2).

Темп зростання ринку, %	Високий (більше 10%)	<u>«Знаки питання» або «важкі діти»</u> 	<u>«Зірки»</u> 
	Низький (менше 10%)	<u>«Собаки»</u>  	<u>«Дійні корови»</u>  
		Низька (менше 1)	Висока (більше 1)

Відносна частка ринку, %

Рис. 3.2. Матриця БКГ для «DRUZI CAFE»

Джерело: побудовано автором

Як бачимо, «DRUZI CAFE» віднесено до групи «Знаки питання» («Важкі діти»), адже на польському ринку ця мережа кафе ще не представлена. Тому рекомендуємо визначити, чи володіє вона достатніми ресурсами для розвитку на цьому ринку, і якщо володіє – направити їх на розвиток та підтримку, обравши стратегію селективного розвитку.

Матриця ADL подана на рис. 3.3.

Отже, місія мережі кафе-барів «DRUZI CAFE» при виведенні товару на ринок Польщі: «Забезпечити споживачів українськими стравами за привабливою ціною та додатковими послугами (розваги, ігри, спілкування, невимушена атмосфера)».

		<i>Рівень зрілості ринку ресторанних послуг Польщі</i>			
		Зародження	Розвиток	Зрілість	Старіння
<i>Конкурентні позиції компанії в галузі</i>	Домінуюча				«Restauracja Ukraińska Chutorok» Стратегія диверсифікації. Створення нових видів послуг, залучення нових груп клієнтів
	Сильна		«Український смак» Стратегія утримання позиції та збереження частки ринку.	«У сестер» Стратегія диференціації послуг, залучення нових клієнтів, розширено меню та асортименту додаткових послуг	
	Сприятлива	«DRUZI CAFE» Стратегія очікування для швидкого захоплення ринку. Рівне зростання продажів. Конкурентні переваги – низька ціна, українські страви, невимушена атмосфера з розвагами, іграми та можливістю спілкування			
	Нестійка		«Ukraińska restauracja Salo», Стратегія захоплення ринкових ніш та значної диференціації.		
	Слабка		«Маленька Україна» Удосконалення цінової політики		

Рис. 3.3. Матриця ADL для «DRUZI CAFE»

Джерело: побудовано автором

Маркетингові цілі наступні:

1) короткострокові:

– зайняти 10% частку сегменту ресторанного ринку Польщі (ніша кафе для студентів та молоді);

– досягти рівня рентабельності продажів на рівні 25%;

– збільшити обсяги продажів на 15%;

2) довгострокові:

– збільшити наявну частку ринку на 15%;

– збільшити величину чистого прибутку на 30%;

– вийти на нові ринки збуту.

Отже, конкурентні переваги мережі кафе-барів «DRUZI CAFE» дозволять їй закріпитись на польському ринку та з часом розвиватись далі.

3.2. Формування стратегії фокусування для виходу на міжнародний ринок

З урахуванням наведених вище рекомендацій зазначимо, що для мережі кафе «DRUZI CAFE» найбільш ефективною конкурентною стратегією є стратегія фокусування:

– фокусування на відвідувачів – студенти, робочі;

– фокусування на асортименті – доставка готових страв, швидкі страви, недороге меню.

В таблиці 3.2 наведемо план виконання даної стратегії.

Таблиця 3.2

Етапи реалізації стратегії виходу мережі кафе «DRUZI CAFE» на ринок ресторанних послуг Польщі (м. Лодзь) у 2021 р.

Етапи	Місяці 2021 року	Характеристика
Дослідження польського ринку	січень	періодичний аналіз
Розробка стратегії	лютий	коригування стратегії відповідно до змін ринку
Укладання угод на оренду приміщення, з постачальниками продукції	лютий-березень	з постачальниками – періодично (пошук нових постачальників за необхідності)
Відкриття кафе	березень	постійно відповідно до попиту та укладених угод з дистриб'юторами та клієнтами
Стимулювання збуту	лютий-квітень	Лютий-квітень – перед відкриттям кафе та в перші місяці його функціонування для доведення інформації до споживачів про нове кафе та стимулювання їх до відвідування. Травень-серпень (зростання попиту через сезонність), листопад-грудень (можливе зниження попиту, використання інструментів залучення нових споживачів за допомогою надання знижок)
Збільшення кількості клієнтів	травень-серпень (за рахунок коригування ціни через сезон), з вересня – зростання кількості студентів, які повернулись з канікул	зростання продажів на 20%
Збільшення частки ринку	грудень	10%

Джерело: складено автором

Що стосується виходу мережі кафе на новий для неї ринок, цей процес буде супроводжуватись наступними елементами розробленої нами стратегії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Складові стратегії виходу мережі кафе «DRUZI SAFE» на ринок ресторанних послуг Польщі (м. Лодзь) у 2021 р.

Етапи	2021	2022	2023
PR-кампанія	Налагодження комунікацій з органами влади, контролюючими органами	Підтримка зв'язків, налагодження комунікацій з вищими навчальними закладами	Залучення уваги нових сегментів споживачів – працюючих
Укладання угод з орендаторами та постачальниками	Використання вже наявних зв'язків, поповнення бази потенційних постачальників	Використання налагоджених зв'язків, створення резервної бази постачальників	
Стимулювання збуту	Промоакції, подарунки для відвідувачів, можливість отримати знижки, акції, розважальні заходи	Знижки постійним відвідувачам, надання індивідуальних умов оплати, розстрочки платежів при замовленні банкетів або свят	Встановлення індивідуальних знижок в залежності від величини замовлення свят чи розважальних заходів
Рекламна кампанія	Використання усіх можливих рекламних засобів: візуальна реклама, телереклама, реклама у ЗМІ, в мережі Інтернет		Реклама на вулицях міста, пульсуюча реклама у ЗМІ
Продажі	Власне кафе	Додати доставку продукції	Додати нові кафе в інших районах міста

Джерело: складено автором

Також зазначимо, що дана програма буде коригуватись в залежності від ефективності кожного її етапу. Оскільки основна перевага мережі кафе «DRUZI SAFE» – ціна продукції, то найбільший ризик втрати конкурентних переваг полягає у можливих діях конкурентів щодо зниження цін. Проте відзначимо, що різниця цін на страви мережі кафе «DRUZI SAFE» та основних конкурентів значна (більше ніж удвічі), тому у перші роки виходу на польський ринок ці ризики незначні, адже ціну кафе буде збільшувати поступово, і є достатньо часу для використання таких конкурентних переваг, як низька ціна, аби закріпитись на новому ринку.

Далі визначимо особливості комплексу маркетингу мережі кафе «DRUZI SAFE» на ринку Польщі:

Товарна політика.

Товарна маркетингова політика передбачає виведення як страв, так і додаткових послуг (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Товарний асортимент продукції мережі кафе «DRUZI CAFE» на ринку ресторанних послуг Польщі (м. Лодзь) у 2021 р.

Групи товарів 2	Технічні характеристики 3
Страви	Сніданкове меню
	Обіднє меню (комплексні обіди для студентів та працюючих)
	Вечірнє меню (основний акцент на других стравах та салатах української кухні)
Напої	Гарячі напої (чай, кава)
	Холодні напої (вода, соки)
	Алкогільні напої (слабоалкогільні та міцні)
Додаткові послуги	Музика
	Ігри
	Розваги, розважальні заходи
	Організація свят
	У перспективі – доставка їжі

Джерело: складено автором

Вважаємо надзвичайно перспективною доставку готової їжі, адже багато студентів або працюючих не мають часу на дорогу до кафе в обідню перерву і на очікування замовлення, тому прогнозуємо високий попит на доставку готових страв у офіси та університети.

Цінова політика.

Основна конкурентна перевага мережі кафе «DRUZI CAFE» полягає у низькій ціні продукції порівняно з іншими гравцями ринку – ціна нижча більше, ніж удвічі. Тому, на нашу думку, зниження ціни чи надання знижок потрібні для великих покупців (які замовляють банкети або організацію свят) або ж в сезон, який характеризується зниженням попиту.

Використовуючи класифікацію конкурентних стратегій М. Портера, для виведення мережі кафе «DRUZI CAFE» на польський ринок ресторанних послуг пропонуємо використати стратегію фокусування (на харчуванні студентів) на основі зниження витрат (ціни). Такий вибір обумовлений наступним:

- бар'єри входу для нових гравців незначні;

– оскільки однією з конкурентних переваг мережі кафе «DRUZI CAFE» є ефективна цінова політика та середні ціни, необхідно і далі використовувати цю перевагу при позиціонуванні.

Етапи реалізації стратегії наведемо в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Етапи реалізації стратегії фокусування на основі зниження витрат (ціни)

2021	2022	2023
Вихід на ринок	Поступове збільшення вартості страв	Поступове зростання ціни
Встановлення ціни на страви в точці беззбитковості для залучення якомога більшої кількості відвідувачів	Вихід на рівень рентабельності 20%	Збільшення рентабельності до 35%
Інтенсивна реклама	Збільшення обсягів продажу за рахунок середніх цін та високої якості	Залучення до співпраці експертів, органи державної влади
Пошук нових відвідувачів	Реклама з акцентом на унікальність мережі кафе та її страв і послуг	«Пульсуюча» реклама
Налагодження комунікацій	Залучення працюючих до відвідування кафе в обідню перерву	Доставка готових страв в офіси та вузи

Джерело: складено автором

Отже, кожного року вартість страв буде поступово зростати, що забезпечить мережі кафе «DRUZI CAFE» досягнення рівня рентабельності продажів на рівні 35%.

Цінова політика передбачає:

1) в перший рік - відшкодування усіх витрат та мінімальний рівень рентабельності, аби залучити якомога більше відвідувачів та надати їм можливість спробувати страви та оцінити конкурентні переваги мережі кафе «DRUZI CAFE»;

2) наступного року ціна буде поступово збільшена, а в кінці 3-го року вона буде збільшена до такого порогу, аби забезпечити рентабельність продажів на рівні 35%;

3) протягом усього періоду будуть надаватись знижки, проводитись акції.

Комунікаційна політика.

Вона передбачає як просування, так і стимулювання збуту продукції мережі кафе «DRUZI SAFE». На нашу думку, просування варто здійснювати за наступними ознаками:

1. За споживачами. Вище вже було зазначено, що основний акцент в перший рік буде зроблено на молоді з низьким рівнем доходів, переважно – на студентах. Надалі буде залучено працівників, які будуть обідати в кафе або замовляти готові страви на робоче місце.

2. Позичіонування за ціною, якістю на українською кухню. В цьому випадку підхід до роботи зі споживачами повинен бути масовим, адже відсутні відмінності в обслуговуванні груп клієнтів. Основні завдання, які повинні вирішуватись, наступні:

- аналіз конкурентів, написання і втілення в життя маркетингових стратегій;
- розробка та організація комплексних рекламних кампаній;
- розміщення матеріалів у зовнішній рекламі, в Інтернеті, внутрішня реклама, адміністрування та пошукова оптимізація сайту, який буде створено для замовлень готових страв із доставкою (виведення в топ-10 за результатами пошуку в основних пошукових системах).

3. Позичіонування на основі іміджу компанії. Оскільки імідж мережі кафе «DRUZI SAFE» ґрунтується на українській кухні та розвагах, актуальними стають питання постійного моніторингу змін даної категорії серед груп цільових аудиторій.

Комунікаційна політика передбачає використання усіх можливих комунікацій в перший рік впровадження стратегії.

Політика розподілу (збуту).

Збутова політика передбачатиме прямі продажі:

- в перший рік виходу мережі кафе «DRUZI SAFE» на польський ринок продукція буде реалізовуватись в кафе;
- в наступний рік або через рік пропонується доставка готових страв.

Основні результати виходу мережі кафе на новий ринок наведено у табл.

3.6.

Таблиця 3.6

Фінансові результати господарської діяльності мережі кафе «DRUZI CAFE» у
2020-2022 рр., тис. грн.

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення ланцюгове			
		2020	2021	2022	абсолютне значення		темп приросту, %	
					2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	29811	36912	44202	7101	7290	23,8	19,7
2	Інші операційні доходи	1220	1440	1650	220	210	18,0	14,6
3	<i>Разом доходи</i>	<i>31031</i>	<i>38352</i>	<i>45852</i>	<i>7321</i>	<i>7500</i>	<i>23,6</i>	<i>19,6</i>
4	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	23849	29530	34811	5681	5281	23,8	17,9
5	Інші операційні витрати	2144	2645	2986	501	341	23,4	12,9
6	<i>Разом витрати</i>	<i>25993</i>	<i>32175</i>	<i>37797</i>	<i>6182</i>	<i>5622</i>	<i>23,8</i>	<i>17,5</i>
7	Фінансовий результат до оподаткування	5038	6177	8055	1139	1878	22,6	30,4
8	Податок на прибуток	907	1112	1450	205	338	22,6	30,4
9	Чистий прибуток (збиток)	4131	5065	6605	934	1540	22,6	30,4

Таким чином, ми розробили основні інструменти для виведення мережі кафе «DRUZI CAFE» на польський ринок та довели ефективність виходу мережі кафе на новий ринок за рахунок прогнозування даних щодо продаж та попиту.

Вважаємо, що ця стратегія дозволить їй зайняти свою нішу, залучати значну кількість відвідувачів та розвиватись на цьому ринку, відкриваючи нові кафе в інших містах Польщі. При цьому нами було доведено ефективність виходу мережі кафе на новий ринок збуту.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зроблено висновок, що під конкуренцією в ринковому господарстві традиційно розуміють економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби власників товарів і послуг за найбільш вигідні умови виробництва і реалізації. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства - один з вагомих показників стану господарської системи, який визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань на зарубіжних ринках збуту. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства - це цілеспрямований процес, заснований на принципах комплексності та системності, спрямований на забезпечення постійного оновлення та розвитку конкурентних переваг підприємства, враховує вплив зовнішніх умов і необхідності оптимізації прибутку.

Діяльність закладів ресторанного господарства (ресторанів, кафе) має деякі особливості, які і виділяють дану галузь серед інших, а саме: залежність діяльності від попиту на пропоновані послуги; поєднання в діяльності операцій торгівлі і виробництва; крім вузької спеціалізації персоналу, націленість на психолого-соціологічну кваліфікацію обслуговуючого персоналу; великий обхват територій надання послуг і прийому замовлень; невідчутність продаваного продукту (послуги); участь споживача в процесі виробництва послуги. Сучасний досвід діяльності та розвитку підприємств ресторанного господарства дозволяє стверджувати, що жодне з них не в змозі досягти абсолютної переваги над конкурентами за всіма характеристиками послуг.

DRUZI Cafe – це мережа кафе, що пропонує відвідувачам страви світової кухні, а також музику й настільні ігри для гарного відпочинку. Зазвичай клієнти кафе проводять у ньому від 20 хв. (в денний час) до 2 годин (у вечірній час). Такі тривалі відвідування пояснюються тим, що кафе пропонує не лише їжу та напої, але й розваги – настільні ігри та музику. Мережа кафе-барів «DRUZI cafe» має

приріст чистого доходу від реалізації продукції підприємства у 2018-2019 рр., а також зростання собівартості реалізованої продукції упродовж досліджуваного періоду. Проте негативним є зменшення темпів зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2019 р. В загальному обсязі реалізації найбільша частка належала бургерам і піцам (у 2017 р.) та основним стравам (у 2018-2019 рр.). Основною особливістю мережі кафе є орієнтація на молодих відвідувачів із низьким та середнім рівнем доходів, а також на жінок з дітьми, які бажають відпочити на свіжому повітрі та поласувати десертами й холодними напоями.

Досліджуване підприємство є лідером ринку серед інших кафе-барів Львову, і його позиція покращується. Основними перевагами послуг мережі кафе-барів «DRUZI safe» є: швидке обслуговування; достатній асортимент; середні ціни; приємна атмосфера; гарне обслуговування. Мережа кафе-барів «DRUZI safe» займає 2 позицію серед найближчих конкурентів, і його перевагами є цінова політика. Також значну роль відіграють місце розташування, а також якість страв та обслуговування. Однією з найбільших переваг мережі кафе-барів «DRUZI safe» є сама ідея, тобто можливість зустрітися з друзями за одним столом і не лише споживати їжу та дегустувати напої, але й розважатись. Також керівництво впровадило нові вимоги до обслуговування відвідувачів, що, на нашу думку, значно підвищить рівень конкурентоспроможності мережі кафе та збільшить її можливості виходу на міжнародний ринок.

З метою виходу на міжнародні ринки ресторанних послуг варто розглядати найближчі за територіальною ознакою країни, проте найбільш привабливою є Польща, що обумовлено наступним: територіальна близькість; значна кількість української молоді навчається у Польщі; прихильність поляків до української кухні. Місія мережі кафе-барів «DRUZI CAFE» при виведенні товару на ринок Польщі: «Забезпечити споживачів українськими стравами за привабливою ціною та додатковими послугами (розваги, ігри, спілкування, невимушена атмосфера)». Вважаємо надзвичайно перспективною доставку готової їжі, адже багато студентів або працюючих не мають часу на дорогу до кафе в обідню перерву і на

очікування замовлення, тому прогнозуємо високий попит на доставку готових страв у офіси та університети.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Австрія // КНОЕМА [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://knoema.ru/atlas>.
2. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій / І.І. Божидай // Траєкторія науки. – 2016. - № 1(6). – С. 21-28.
3. Бортнік С.М. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення / С.М. Бортнік, Д.С. Маленицький // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. - № 4. – С. 40-44.
4. Дутка Г.Я. Особливості формування конкурентних стратегій туристичних підприємств у сучасних умовах / Г.Я. Дутка // Економіка і суспільство. – 2016. – Вип. 5. – С. 146-153.
5. Закон України «Про захист економічної конкуренції» із змінами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
6. Клименко С.М. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства / С.М. Клименко // Ефективна економіка. - 2016. - № 11. - С. 24-29.
7. Коваленко Н.В. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг / Н.В. Коваленко, С.Г. Мізюк // Приазовський економічний вісник. – 2019. – Вип. 2(13). – С. 26-30.
8. Маврова В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні / В. В. Маврова // Молодий вчений. – 2016. – № 7. – С. 78–80.
9. Мельник В. Конкурентна стратегія як засіб досягнення конкурентоспроможності підприємства в умовах переходу на альтернативні джерела енергії / В. Мельник // VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні підходи до управління підприємством» з міжнародною участю. – 2017. – С. 80.

10. Мельник Т.М. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник / Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 456 с.
11. Німеччина // КНОЕМА [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://knoema.ru/atlas>.
12. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці / Т. І. Павлюк // Економіка і суспільство. – 2016. - № 6. – С. 8-13.
13. Пахниць О.О. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та її формування на засадах підходу галузевого позиціонування / О.О. Пахниць, Г.А. Місько // Актуальні питання економічних наук. – 2016. – С. 123-127.
14. Пермінова С.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства / С.О. Пермінова, Є.В. Романко // Молодий вчений. – 2016. - № 2(29). – С. 70-74.
15. Піддубний І.О., Піддубна Л.І., Шестакова О.А. Експортний потенціал підприємства: формування та розвиток: монографія / за заг. ред. І.О. Піддубного. Харків: ФОП Чальцев О.В., 2017. - 257 с.
16. Польща // КНОЕМА [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://knoema.ru/atlas>.
17. Продан Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств ресторанної сфери: теоретичний аспект / Г. Продан // Волинь. - 2016. - № 4. - С. 8-12.
18. Рейтинг ресторанних мереж [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://wchains.com/ratings/units/restaurants.html>.
19. Савіна Н.Б. Напрями удосконалення конкурентної стратегії підприємства сфери послуг / Н.Б. Савіна // Науковий вісник РДГУ. - 2015. - Вип. 7(23). - С. 43-48.
20. Селезньова Г.О. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства / Г.О. Селезньова, В.В. Сиров // Глобальні та національні проблеми економіки. Серія «Економіка та управління підприємствами». – 2016. – Вип. 10. – С. 500-504.

21. Сіренко М. Ю. Конкурентне середовище підприємства - суб'єкта ЗЕД: поняття, складові та методи аналізу / М. Ю. Сіренко, І. О. Цисар // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 7. – С. 63–65.
22. Співак С.М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Співак // Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. – 2016. – С. 267–268.
23. Степанцова Ю. М. Стабільний рівень конкурентоспроможності підприємства як базовий аспект його ефективної діяльності / Ю.М. Степанцова, Х. О. Вороненко // Наука й економіка. – 2016. – № 1. – С. 53–56.
24. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання/ І. В. Смолін // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2015. - № 12. - С. 229-238.
25. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення / В.В. Шарко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2015. – № 2(4). – С. 120–126.
26. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій / У.В. Щурко // Економіка і суспільство. – 2018. - Вип. 17. – С. 402-412.
27. Яновська В. П. Стратегія підприємства: конспект лекцій / В. П. Яновська, О. В. Пилипенко, С. О. Крищенко. – К.: ДЕТУТ, 2017. – 201 с.
28. Depperu D., Cerrato D. Analyzing international competitiveness at the firm level: concepts and measures [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://dipartimenti.unicatt.it/dises-wp_azzurra_05_32.pdf.
29. DRUZI Cafe // Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://druzicafe.com.ua/>.
30. Johnston K. What Has Become Important for Companies to Become Competitive in the Global Business Environment? [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://smallbusiness.chron.com/become-important-companies-become-competitive-global-business-environment-69719.html>.

31. STARBUCKS: продукція // Офіційний сайт [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: <https://www.starbucks.com/menu>.

ДОДАТКИ