

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **«Стратегія виходу ресторанної мережі «СушиЯ» на ринок Словаччини»**

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

\_\_\_\_\_

*підпис*

Любимий  
Валерій  
Валерійович

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

*підпис керівника*

Расулова  
Алла  
Миколаївна

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

\_\_\_\_\_

*підпис гаранта*

Бойко  
Маргарита  
Григорівна

**Київ - 2020**

## КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

<b>Факультет</b>	ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
<b>Кафедра</b>	готельно-ресторанного бізнесу
<b>Спеціальність</b>	241 «Готельно-ресторанна справа»
<b>Спеціалізація</b>	«Міжнародний готельний бізнес»

### Затверджую

Завідувач кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу  
проф. \_\_\_\_\_ М.Г. Бойко  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

### ЗАВДАННЯ

на випускн<sup>у</sup> кваліфікаційну роботу студенту  
**ЛЮБИМОМУ ВАЛЕРІЮ ВАЛЕРІЙОВИЧУ**  
*(прізвище, ім'я, по батькові)*

**1. Тема випускного кваліфікаційного проекту:** Стратегія виходу ресторанної мережі «СушиЯ» на ринок Словаччини

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

**2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 1 листопада 2020 р.

**3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:** на основі вивчення законодавчих та нормативних актів, міжнародної та національної нормативно-технічної документації, вітчизняної і закордонної наукової літератури, інформаційних ресурсів Інтернет, розкрити науково-теоретичні засади формування стратегії виходу ресторанної мережі на міжнародний ринок; провести дослідження ефективності операційної та економічної діяльності ресторанної мережі «СушиЯ» та розробити заходи щодо її вдосконалення.

*Мета роботи:* дослідити теоретичні й прикладні засади формування стратегії виходу ресторанної мережі на міжнародний ринок та розробити рекомендації щодо її удосконалення.

*Об'єкт дослідження:* процес формування стратегії виходу ресторанної мережі на міжнародний ринок.

*Предмет дослідження:* теоретичні та практичні аспекти формування стратегії виходу ресторанної мережі «СушиЯ» на ринок Словаччини.

#### **1. Перелік графічного матеріалу:**

Таблиці: 1. Динаміка основних економічних показників ресторанної мережі «СушиЯ» за 2017-2019 рр.

2. Оцінка ефективності розвитку міжнародних каналів збуту послуг ресторанної мережі «СушиЯ»;

3. Матриця SWOT-аналізу ресторанної мережі «СушиЯ»;

Рисунки: 1. Стратегічний розвиток ресторанної мережі на ринку Словаччини;

2. Основні напрями розвитку системи міжнародних каналів збуту послуг ресторанної мережі «СушиЯ»

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

### **ВСТУП**

### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК**

- 1.1. Сутність стратегії виходу ресторанної мережі на міжнародний ринок
- 1.2. Методичні підходи до оцінки стратегічного потенціалу ресторанної мережі для виходу на міжнародний ринок

### **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ «СУШИЯ» ДЛЯ ВИХОДУ НА РИНОК СЛОВАЧЧИНИ**

- 2.1. Оцінка стратегічної привабливості ринку послуг ресторанного бізнесу Словаччини
- 2.2. Дослідження економічного потенціалу ресторанної мережі «СушиЯ»
- 2.3. Визначення стратегічного потенціалу ресторанної мережі «СушиЯ» для виходу на ринок Словаччини

### **РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ НА РИНОК СЛОВАЧЧИНИ**

- 3.1. Розроблення стратегічних напрямів виходу ресторанної мережі «СушиЯ» на ринок Словаччини
- 3.2. Обґрунтування стратегії виходу ресторанної мережі «СушиЯ» на ринок Словаччини
- 3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів

### **ВИСНОВКИ**

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

### **ДОДАТКИ**



## 6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	за фактом
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 кафедрі</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>

7. Дата видачі завдання «04» листопада 2019 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н., доцент

**А.М. Расулова**

(прізвище, ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

9. Гарант освітньої програми, д.е.н., професор

**М.Г. Бойко**

(прізвище, ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

**В.В. Любимий**

(прізвище, ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

## 11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

*Студент Любимий В.В. виконав випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.*

*Студент обґрунтовано довів необхідність та перспективність розвитку каналів збуту відомої української мережі ресторанів на міжнародному ринку, на основі маркетингових досліджень аргументовано довів особливості ринку ресторанних послуг Словаччини та у м. Братислава зокрема, оцінив ефективність стратегії розвитку мережі ресторанів та дослідив вплив організації продажів на ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства.*

*У роботі були запропоновані заходи щодо удосконалення управління стратегії розвитку відомої української мережі ресторанів на міжнародному ринку, оцінено перспективність їх впровадження та обґрунтовані напрями її розширення.*

*На основі розрахунків було визначено прогнозований економічний та соціальний ефект. Випускна кваліфікаційна робота оформлена згідно вимог. Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.*

## 12. Керівник

випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

*підпис, дата*

**А.М. Расулова**

## Відмітка про попередній захист

\_\_\_\_\_

## Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента В.В. Любимий  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

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

\_\_\_\_\_

(підпис, прізвище, ініціали)

**М.Г. Бойко**

Завідувач кафедри,  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_

(підпис, прізвище, ініціали)

**М.Г. Бойко**

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК</b>	<b>10</b>
1.1. Сутність стратегії виходу ресторанної мережі на міжнародний ринок	10
1.2. Методичні підходи до оцінки стратегічного потенціалу ресторанної мережі для виходу на міжнародний ринок	15
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ «СУШИЯ» ДЛЯ ВИХОДУ НА РИНОК СЛОВАЧЧИНИ</b>	<b>23</b>
2.1. Оцінка стратегічної привабливості ринку послуг ресторанного бізнесу Словаччини	23
2.2. Дослідження економічного потенціалу ресторанної мережі «СушиЯ»	28
2.3. Визначення стратегічного потенціалу ресторанної мережі «СушиЯ» для виходу на ринок Словаччини	40
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ НА РИНОК СЛОВАЧЧИНИ</b>	<b>47</b>
3.1. Розроблення стратегічних напрямів виходу ресторанної мережі «СушиЯ» на ринок Словаччини	47
3.2. Обґрунтування стратегії виходу ресторанної мережі «СушиЯ» на ринок Словаччини	51
3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів	55
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>59</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>62</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>67</b>



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Індустрія ресторанного бізнесу досягла значного розвитку в останні роки, як у світі, так і в Україні. Звісно нам варто набиратися досвіду в іноземних колег, але вже зараз саме завдяки міжнародним ресторанным мережам, які представлені в нашій країні ми маємо змогу вийти на новий рівень в цій сфері.

Не дивлячись на доволі різноманітний спектр теоретичних та практичних розробок у сфері стратегічного управління, досить багато питань формування стратегії розвитку підприємства є досить дискусійними.

Різнomanіття точок зору на процедури, що становлять процес формування стратегії і на саму сутність стратегії робить стратегічне управління актуальним в усі часи і і застосовним в будь якій сфері соціально-економічної діяльності.

У сучасних умовах господарювання зростає значення стратегічного планування та розвитку ресторанных мереж. Розвиток мережі стає необхідним, по-перше, для збільшення кількості споживачів; по-друге для залучення додаткового прибутку; по-третє, для забезпечення та постійного підтримання умов успішної діяльності підприємства.

Теоретичним і методичним основам стратегії розвитку присвятили свої наукові праці К. Андрюс, Дж. Б. Куїн, А. Мескон, М. Портер, К. Лонтка та інші. Проте аспекти стратегії розвитку залишаються недостатньо вивченими. Водночас дослідженню проблематики стратегії розвитку ресторанного бізнесу в Україні приділено недостатньо уваги, що і спонукає більш детально розглянути дану тему.

**Мета роботи** – дослідити теоретичні й прикладні засади формування стратегії виходу ресторанної мережі на міжнародний ринок та розробити рекомендації щодо її удосконалення.

Для досягнення мети роботи були поставлені та вирішені наступні **завдання:**

- з'ясувати сутність стратегії виходу ресторанної мережі на міжнародний ринок;
- дослідити методичні підходи до оцінки стратегічного потенціалу ресторанної мережі для виходу на міжнародний ринок;
- оцінити стратегічну привабливість ринку послуг ресторанного бізнесу Словаччини;
- дослідити економічний потенціал ресторанної мережі «СушиЯ»;
- визначити стратегічний потенціал ресторанної мережі «СушиЯ» для виходу на ринок Словаччини;
- розробити стратегічні напрями виходу ресторанної мережі «СушиЯ» на ринок Словаччини;
- обґрунтувати стратегію виходу ресторанної мережі «СушиЯ» на ринок Словаччини;
- провести економічну оцінку запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес формування стратегії виходу ресторанної мережі на міжнародний ринок.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти формування стратегії виходу ресторанної мережі «СушиЯ» на ринок Словаччини.

**Методи дослідження.** У роботі використано сукупність наукових методів дослідження: аналізу і синтезу, абстрагування, узагальнення. Абстрагування – для формулювання узагальнених висновків на основі системного аналізу і синтезу теорії й практики формування стратегії розвитку ресторанної мережі; статистичні та аналітичні розрахунки - для дослідження фактографічної інформації управління формуванням стратегії розвитку ресторанної мережі; порівняння - для зіставлення даних підприємств у динаміці; монографічний — для дослідження теоретичних розробок вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем формування стратегії розвитку ресторанної мережі; розрахунково-конструктивний — для обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності управління формуванням стратегії розвитку ресторанної мережі; графічний - для наочного зображення результатів дослідження.



**Теоретичну та інформаційну основу** дослідження становлять основні теоретичні положення про формування стратегії розвитку ресторанної мережі, праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, законодавчі та нормативні акти України, офіційні статистичні дані, матеріали ресторанної мережі «СушиЯ».

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в тому, що в роботі узагальнено і критично проаналізовано основну наукову і методичну літературу з аналізу та формування стратегії розвитку ресторанної мережі, обґрунтовано шляхи підвищення ефективності діяльності ресторанної мережі «СушиЯ».

**Практичне значення** дослідження полягає в результатах теоретичних узагальнень і емпіричних даних, завдяки яким обґрунтовано модель та програма заходів щодо удосконалення стратегії розвитку ресторанної мережі «СушиЯ», що сприяє підвищенню якості та ефективності обслуговування громадян, та підвищення обізнаності потенційних споживачів про ресторани мережі «СушиЯ».

**Публікації.** За результатами проведеного наукового дослідження було опубліковано наукову статтю у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ, 2020 р. (дод. А).

**Обсяг та структура роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаної літератури, додатків. Вона викладена на 68 сторінок, ілюстрована 16 таблицями, 21 рисунками та додатками. Список літератури включає 53 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

#### 1.1. Сутність стратегії виходу ресторанної мережі на міжнародний ринок

Розробка та реалізація стратегій суб'єктів господарювання (організацій, підприємств, компаній, фірм) є однією з найважливіших умов їх ефективного розвитку. Але часто менеджери обмежують розробку стратегій, представленням їх у самому загальному вигляді, без врахування їх конкретних видів. У результаті стратегічне планування збіднюється, зв'язати різні стратегії воедино не вдається, порушуються принципи цілісності, єдності та комплексності в плануванні і управлінні, а самі стратегії швидко стають нежиттєздатними. Стратегії є основними продуктами процесу стратегічного менеджменту, але якщо продукт стратегічного управління носить розмитий, фрагментарний характер, то така стратегія не може дати ніяких результатів, а тільки погіршить позицію компанії на ринку.

В іншому випадку під стратегією розуміється довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, компанії, фірми, який стосується сфери, засобів і форми їх діяльності, системи внутрішньовиробничих відносин, а також позиції підприємства в навколишньому середовищі. При такому розумінні стратегію в загальному вигляді можна охарактеризувати як обраний напрямок діяльності, функціонування в рамках якого повинно привести організацію до досягнення встановлених перед нею цілей. Прикладом стратегії першого типу може служити довгостроковий план виробництва певної продукції, у якому зафіксовані обсяг і асортименти випуску по кожному часовому проміжку [1, с. 51].

До стратегій другого типу можна віднести наступні:

- – збільшення частки обсягу продажів на ринку без зниження ціни;
- – проникнути в мережі розподілу, які контрольовані конкурентами.

Основними елементами стратегії є система цілей, що включає місію, загальноорганізаційні й специфічні цілі. Інший елемент стратегії – політика, або сукупність конкретних правил організаційних дій, спрямованих на досягнення

поставлених цілей. Третім елементом стратегії є плани, тобто система конкретних дій по реалізації прийнятої політики, покликана вирішувати завдання розподілу ресурсів[2].

### Класифікація стратегій по рівнях організації.

Стратегії, насамперед, розділяють по рівнях управління на загально корпоративну, бізнес-стратегії та функціональні стратегії.

По рівнях ієрархічної структури організації (компанії) всі стратегії розділяються на чотири групи (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Класифікація стратегій по рівнях компанії [2, с.79].

1. Головна стратегія (стратегія організації в цілому).



2. Стратегії бізнес-одиниць або стратегії на рівні бізнесу, (СБО – стратегічна бізнес-одиниця).
3. Функціональні стратегії, їх також називають забезпечуючими.
4. Стратегії команд, робочих груп і працівників [1].

### **Класифікація стратегій**

Характерні риси системи стратегічного управління організації залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої приналежності; розмірів фірми;
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня управління [2, с. 80].

Класичний підхід до виділення стратегій залежно від характеру розвитку компанії включає поділ стратегій на групи :

1. стратегії зростання – включають стратегії концентрації, вертикальної інтеграції, диверсифікації.
2. стратегії стабілізації.
3. стратегії захисту, що включають стратегії збору врожаю, повороту, дивестицій, банкрутства, ліквідації [7].

Ця класифікація на даний час, як правило, застосовується в системах навчання стратегічному менеджменту. Але сучасні умови вимагають іншого підходу. Склад стратегій повинен бути розширений з урахуванням нових стратегій, які мають застосування в останні роки та багатоцільовим характером базових стратегій. Необхідно враховувати можливість використання стратегії того самого виду, наприклад диверсифікації, реінжинірингу та інших не лише для росту організації, але й для її стабілізації або для захисту [6].

З урахуванням різних типів розвитку організацій, стратегії можна розділити на наступні види (рис. 1.2):

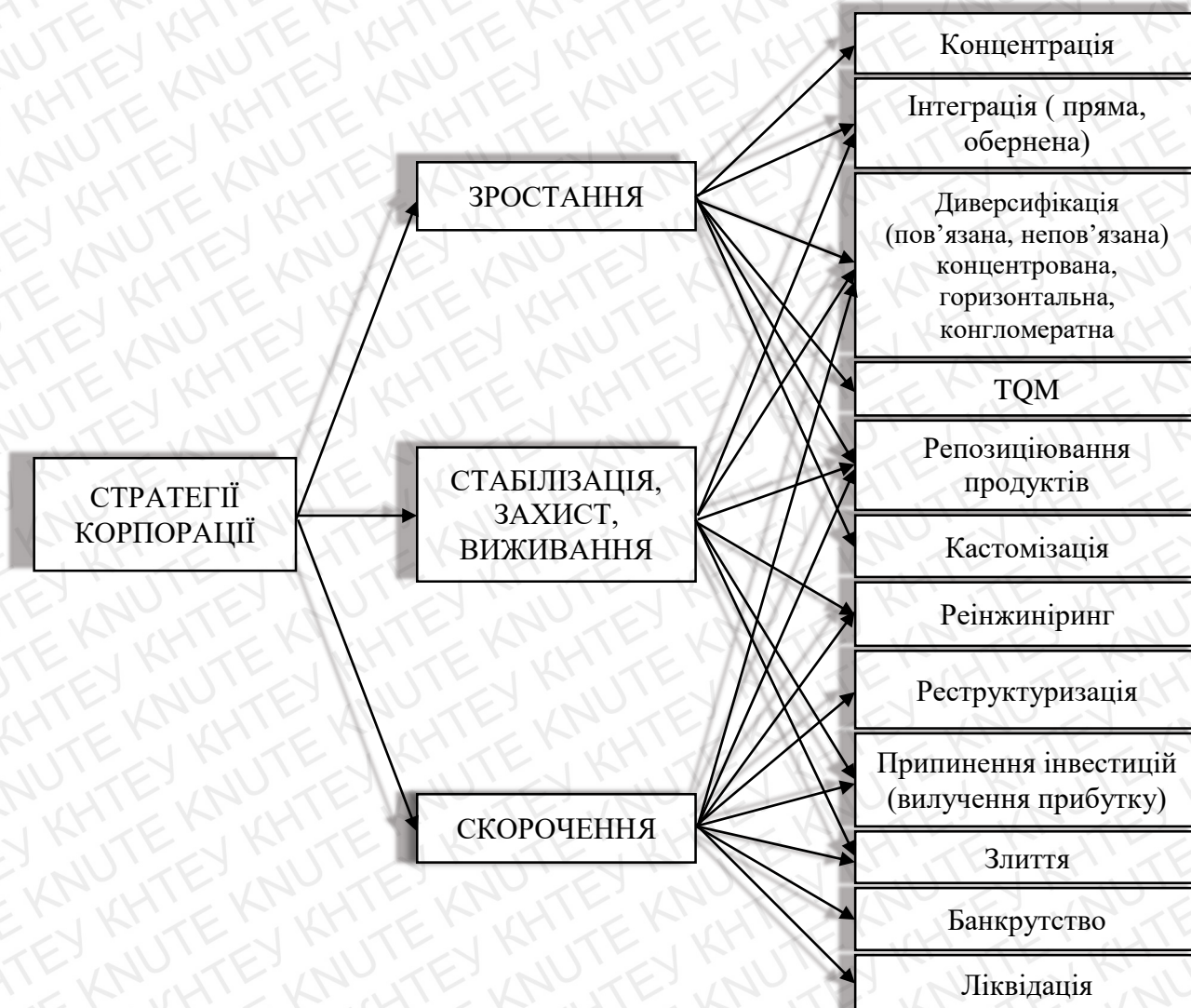


Рис. 1.2. Класифікація стратегій організації по типу розвитку [6, с. 54]

Інша класифікація стратегій – за М. Портером, який розробив класифікацію стратегій на генеричні (видові) типи.

Усі стратегії, згідно з його концепцією, можна розділити на три генеричні типи, залежно від того, охоплюють вони весь ринок або окремий вузький сегмент (поділ по вертикалі), що відображено на рис. 1.3. В результаті класифікації утворюються чотири типи стратегій, що належать до трьох генеричних видів.

Перший генеричний вид – стратегія лідерства по витратах, означає, що всі зусилля компанії зосереджені на виробництві та збуті більш дешевої продукції, ніж є у конкурентів [8, с. 65].

Для того щоб добитися конкурентних переваг компанія використовує принцип моделі економії від масштабу виробництва або кривій досвіду. Суть цієї моделі полягає в тому, що статистично встановлюється зв'язок між зниженням питомих витрат на виробництво одиниці товарів або послуг і обсягам виробництва. Використання цієї стратегії будується на охопленні як можна більшої частки ринку, ставка робиться на групи населення з високоеластичним попитом, який достатньо сильно реагує на зниження цін [8].

### ТИП КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ (ГЕНЕРИЧНІ СТРАТЕГІЇ М. ПОРТЕРА)

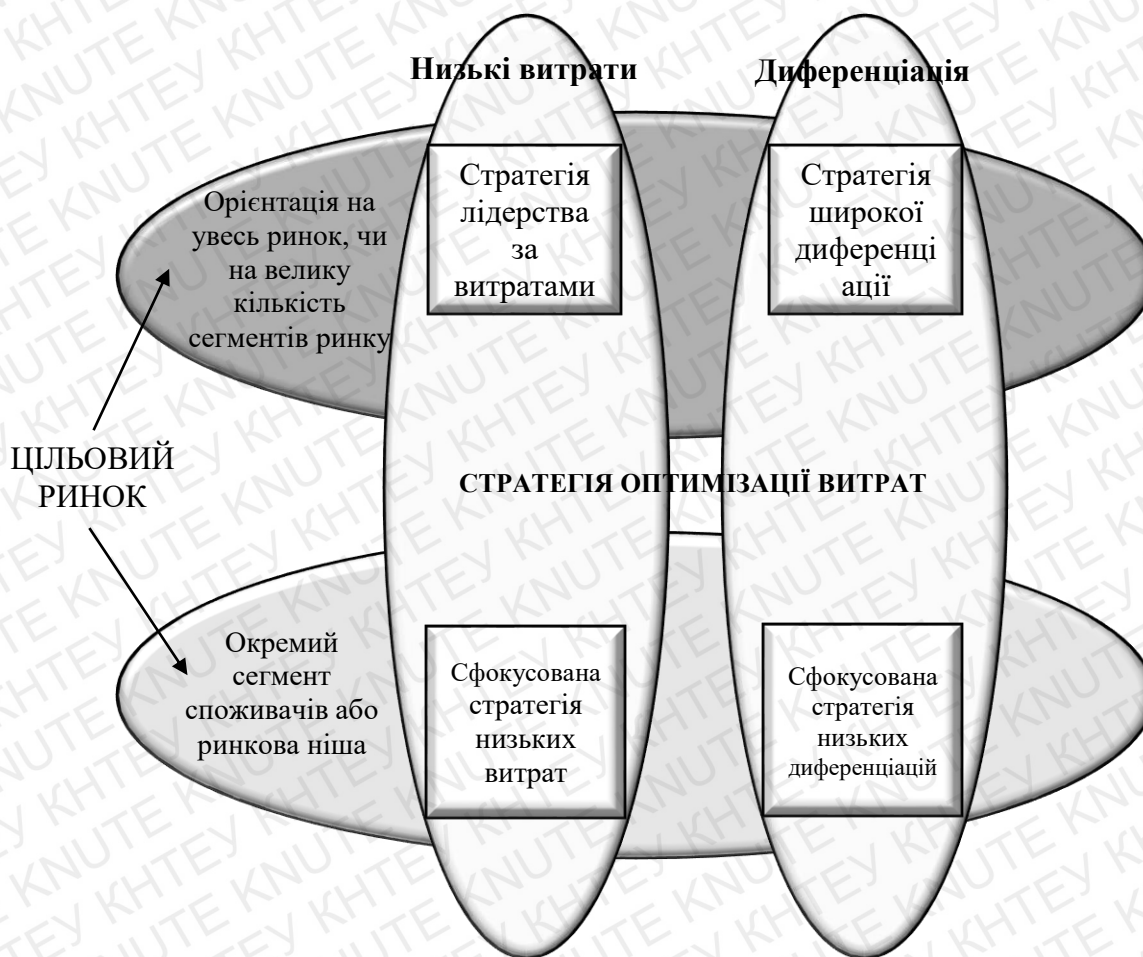


Рис. 1.3. Класифікація генеричних стратегій [8, с. 66]

Другий генеричний тип – **стратегія диференціації** може проводитися на як широкому ринку, багатьох сегментах, так і на окремому вузькому сегменті ринку. Якщо для стандартного продукту створюється нова якість або



властивість, мова йде про стратегію широкої диференціації, якщо на вузькому – виникає третій тип генеричної стратегії [8, с. 67].

Третій тип генеричної стратегії – **стратегія фокусування**, означає зосередження зусиль компанії на вузькому сегменті. Якщо компанія на цьому сегменті намагається досягти конкурентної переваги за рахунок більш низьких витрат у порівнянні з конкурентами, цю стратегію називають фокусуванням на витратах. Якщо на окремому сегменті компанія концентрує свої зусилля на диференціації, росту якості та появі нових властивостей у пропоновані нею продуктах і послугах, то цю стратегію називають стратегією фокусування на диференціації [8, с. 67].

М. Портер затверджує, що компанія повинна вибрати єдину генеричну стратегію та слідувати їй, тому що, на його думку, не можна добитися успіху, намагаючись проводити стратегії диференціації і низьких витрат одночасно. Такі стратегії він називав "застряглими посередині" [9, с. 135].

## **1.2. Методичні підходи до оцінки стратегічного потенціалу ресторанної мережі для виходу на міжнародний ринок**

Після вибору найбільш адекватного конкурентним перевагам та потенціалу фірми зарубіжного ринку логічно постає питання щодо форм присутності на цьому ринку, а, отже, і стратегій виходу на нього. Міжнародна бізнесова практика виділяє три основні стратегії виходу на зовнішній ринок:

- експортування;
- спільне підприємництво;
- пряме інвестування (рис. 1.4).

У випадку стратегії експортування виробництво залишається на національній території, що має свої недоліки та переваги. Спільне підприємництво та пряме інвестування потребують вже організації виробництва за кордоном [10].

Експорт - вивіз за кордон товарів, які продані іноземним покупцям для їх безпосереднього споживання, продажу або для перероблення.

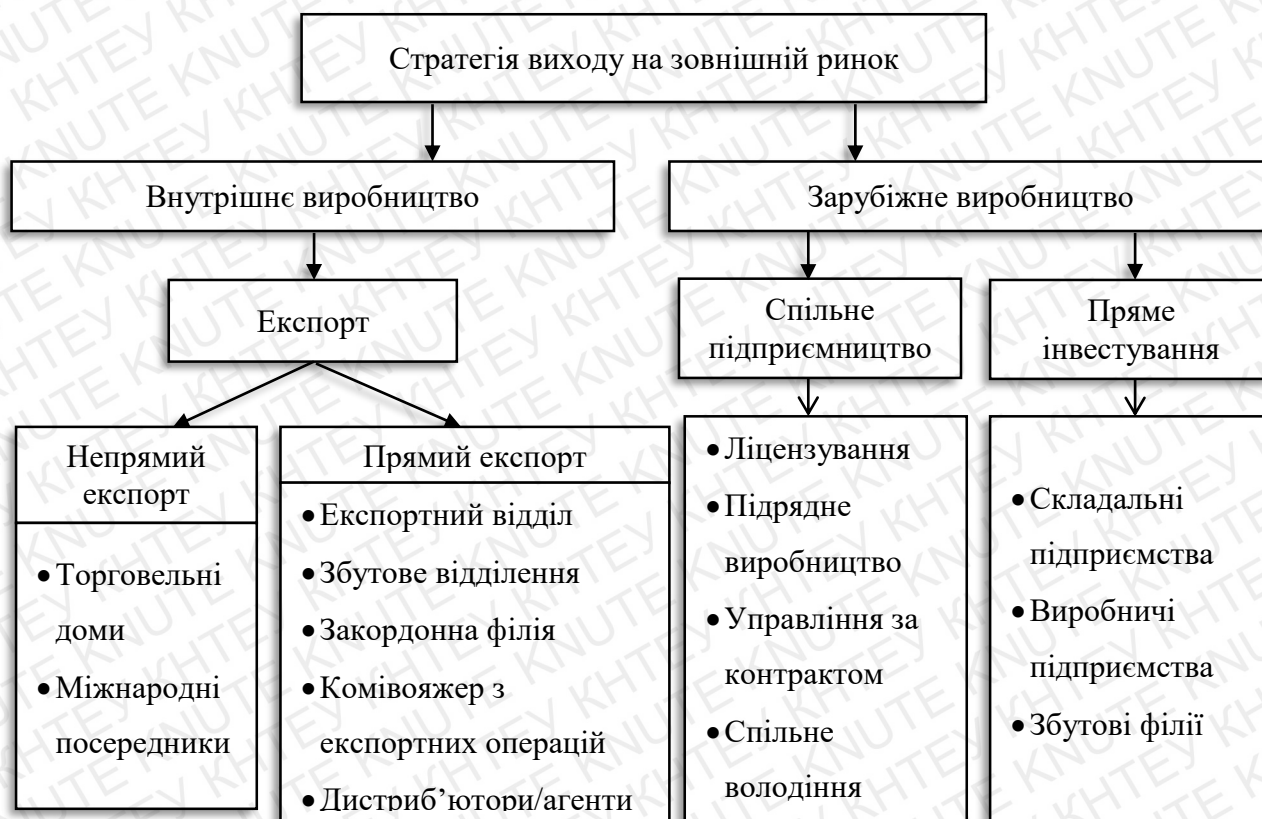


Рис. 1.4. Стратегії виходу на зовнішній ринок [10, с. 144]

**Непрямий експорт** - продаж товарів на зовнішньому ринку за допомогою незалежних маркетингових посередників.

**Прямий експорт** - продаж товарів на зовнішньому ринку самостійно.

**Спільне підприємництво** - об'єднання зусиль партнерів щонайменше з двох країн для організації спільної комерційної справи.

**Ліцензування** - форма спільного підприємництва, яка базується на тому, що ліцензіар (продавець) передає ліцензіату (покупцеві) право на використання виробничого процесу, патенту, товарного знака в обмін на гонорар або ліцензійний платіж [11].

**Підрядне виробництво** - форма спільного підприємництва, за якої національний виробник (продавець) укладає угоду із закордонними виробниками на виготовлення своєї продукції.

**Управління за контрактом** - форма спільного підприємництва, за якої національний експортер передає зарубіжному партнеру "ноу-хау" в галузі управління, а той забезпечує необхідний капітал.

**Спільне володіння** - форма спільного підприємництва, за якої об'єднуються зусилля зарубіжних та місцевих інвесторів для створення місцевого комерційного підприємства, котрим вони володіють та керують спільно.

**Пряме інвестування** - розміщення капіталу у власні закордонні складальні або виробничі підприємства, збутові філії [11, с. 35].

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

- контроль ринку (близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропонування);
- гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнес-середовища, що змінюються);
- ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);
- ризик (загроза виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин);
- причетність до міжнародного маркетингу (необхідність та ступінь використання концепції міжнародного маркетингу в організації діяльності фірми) [11].

У межах євро-маркетингу основним завданням стратегії сегментації є створення міжнародних гомогенних сегментів, які можна ідентифікувати в різних країнах ЄВР за однаковими критеріями.

Метою поділу євrorинку є використання переваги стандартизації завдяки визначенню цільових груп на основі міжнародних (наднаціональних) показників, орієнтованих на Європу [12].



Основну роль в євро-маркетингу відіграє сегментація країн та регіонів євrorинку, яка зумовлює освоєння євrorинку, його опрацювання та оптимальне впровадження стратегії й складових комплексу євро-маркетингу.

У межах євrorинку вирізняються два основних типи сегментації: інтегральна та внутрішньо-народна. Найбільш пристосованою формою поділу ринку до специфіки євро-маркетингу є концепція інтегральної сегментації; вона є наслідком поступової європеїзації ЄВР і глобалізації світового ринку з поступовим збільшенням рівня стандартизації. Метою інтегральної сегментації є відокремлення споживачів у гомогенні групи в певних економічних регіонах, незважаючи на державні кордони [11].

Метою мікро-сегментації є відокремлення цільового ринку з визначених раніше в рамках макроекономічної сегментації однорідних груп покупців, найчастіше на основі так званих критеріїв споживачів, і можливість упровадження концепції диференційованого комплексу маркетингу, спрямованого на різноманітні типи поведінки споживачів на євrorинку. Мікроекономічну сегментацію можна визначити в цьому разі як характерну форму інтегральної сегментації [11].

### **Сутність, цілі міжнародної та європейської маркетингових сегментацій**

У рамках сегментації євrorинку можна застосувати такі критерії:

1) макроекономічна сегментація - політико-правові критерії, економічні, соціально-культурні, ризик країн та регіонів, організаційні (величина фірми, організаційна форма і структура, можливості використання товарів та інші переваги);

2) мікроекономічна сегментація. У цьому разі слід виокремити два типи критеріїв залежно від потенційних груп споживачів:

- промислові покупці - критерії: загальна інформація про фірми (величина підприємства, оборот, прибуток, якість виготовлених товарів, know-how тощо), психологічні, економічні чинники, мотиви закупки, чинники попиту;

- споживачі - критерії: демографічні (вік, стать, величина родини тощо); соціально-економічні (цикл життя родини, купівельна спроможність і соціальний прошарок тощо); психологічні (загальні особистісні чинники: активність, хобі та ін.);

- ризик закупівельної поведінки (цінові критерії, використання засобів масової інформації, вибір місця закупки тощо);
- критерії, що ґрунтуються на характеристиці стилю життя євро-споживачів [3, с. 24].

**Оцінювання стратегічного потенціалу.** Стратегічний потенціал підприємства формується у конкретних умовах зовнішнього середовища, під впливом певних чинників; причому зовнішнє оточення виступає як обмежувачий фактор при реалізації системою своїх цілей. Тому важливо відокремити фактори стратегічного потенціалу, який визначає потенційні можливості підприємства у ринковому оточенні та залежить від:

- відповідності наявних ресурсів стратегічним цілям і задачам підприємства;
- ступеня стійкості організації до впливів з боку зовнішнього середовища, а також її внутрішньої еластичності;
- рівня адаптивності до умов функціонування та соціально-економічної ситуації в країні;
- внутрішньої гнучкості та розвитку підприємства за рахунок активної інноваційно-інвестиційної політики;
- здатності сформувати конкурентні переваги у конкурентному середовищі [5, с. 201].

Отже, рівень стратегічного потенціалу визначає конкурентний статус підприємства, який характеризує можливості системи до ведення конкурентної боротьби, передумови і досягнення конкурентних переваг. В свою чергу, конкурентний статус показує ресурсну забезпеченість і підготовленість суб'єкта господарювання до реалізації стратегічних цілей і задач, ступінь освоєння ними потенційних можливостей тощо [5].

Аналіз існуючих підходів до оцінки стратегічного потенціалу дозволяє об'єднати їх у такі групи (рис. 1.5):

Більшість науковців сходяться на думці, що для оцінки стратегічного потенціалу найбільш доцільно використовуючи інтегральний коефіцієнт, за допомогою якого можливо визначити загальний стан підприємства, робити висновки про його можливості відносно ринкових умов. Значення цієї інтегральної оцінки та динаміки показників розвитку стратегічного потенціалу

дозволяє об'єктивно визначити вектор управлінської стратегії, а також слабкі й сильні сторони підприємства. Одним з поширених методів інтегральної оцінки є VRIO-аналіз [9].

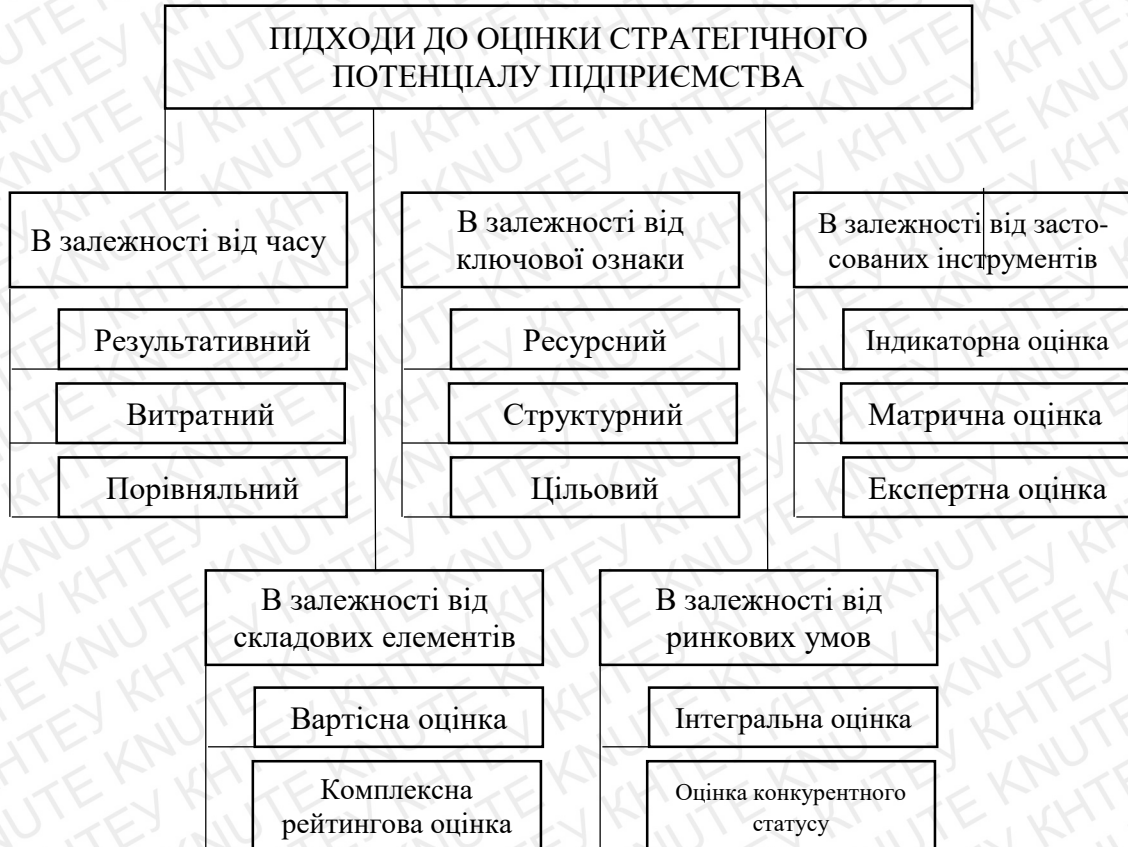


Рис. 1.5. Підходи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства[9]

Основні типи ресурсів, які повинні оцінити при визначенні стратегічного потенціалу, і використання яких призведе до набуття конкурентної переваги, такі: матеріальні ресурси, нематеріальні ресурси, організаційні можливості (табл. 1.1) [11].

Аналіз стратегічного потенціалу дозволяє визначити, наскільки наявні ресурси і компетенції унікальні і чи можуть вони бути стратегічною зброєю.

Даний аналіз дозволить визначити, чи варто підприємству адаптуватися до зовнішнього середовища або є можливість почати змінювати її.

У вітчизняній літературі на науці про розвиток підприємств та стратегічне управління не приділялося та не приділяється спеціальної та належної уваги.



## Стратегічні ресурси підприємства[11, с.174]

Вид ресурсу	Опис та характеристика
<b>Матеріальні ресурси</b>	
Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- грошові кошти та їх еквіваленти</li> <li>- здатність до нарощування вартості капіталу</li> <li>- позиковий капітал та можливості його отримання</li> </ul>
Технічні та територіальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сучасне виробництво та споруди</li> <li>- сприятливе місцезоташування виробництва</li> <li>- унікальні техніка та обладнання</li> </ul>
Технологічні та операційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інноваційні виробничі процеси</li> <li>- ефективні торгові технології</li> <li>- патенти, авторські права, торгові марки</li> </ul>
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ефективний процес стратегічного планування</li> <li>- ефективно діюча система діагностики та контролю</li> </ul>
<b>Нематеріальні ресурси</b>	
Людські	<ul style="list-style-type: none"> <li>- досвід і можливості співробітників</li> <li>- довіра та лояльність персоналу</li> <li>- управлінські навички менеджерів</li> <li>- особливі методи і процедури управління персоналом</li> </ul>
Інновації та креативність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- технічні та наукові компетенції</li> <li>- інноваційні можливості</li> </ul>
Репутація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність бренду, позитивного іміджу;</li> <li>- репутація серед клієнтів якісного і надійного партнера;</li> <li>- репутація серед постачальників як добросовісного довгострокового клієнта</li> </ul>
<b>Організаційні ресурси</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ компетенції та навички підприємства, які використовують для перетворення входів на виходи;</li> </ul>	

Проте слід зазначити, що в закордонній практиці ці питання розглядалися в різних працях багатьох вчених, таких як К. Андрюс, Дж. Б. Куїн, А. Мескон, М. Портер, К. Лонтка та інші [1,2,4,5,6,8].

Але, не було також єдиного погляду на питання стратегія розвитку. Як пише К.Андрюс, « це низка цілеспрямованих рішень, які визначають та розкривають цілі компанії; приводять до розробки принципів планів та політики організації, що направлені на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності компанії та тип людської і економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів та громадськості» [1, с. 64].

Дж. Б. Куїн зазначає, що стратегія розвитку - це спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає направляти та розміщувати ресурси унікальним і неповторним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах та недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів [2, с. 23].

Американський вчений А. Мескон вважає, що це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей [4, с. 96], а от як відмічає Кшиштоф Лонтка, стратегія розвитку створюється для того, аби розуміти, як має рухатися місто, куди мають бути спрямовані основні зусилля, щоб місто розвивалося і вдалося отримати позитивний результат, покроково здійснювати ту діяльність, яка приведе до економічного зростання і покращення життя містян [5, с. 127].

Також М. Портером запропонував типові стратегії розвитку бізнесу : стратегія контролю за витратами (лідерства за цінами); стратегія диференціації; стратегія фокусування. Мета кожної із цих стратегій - встановити частку на ринку, яку фірма може захопити та утримувати і яка дозволила б їй діяти з постійно високим рівнем прибутковості [8, с. 78-79].

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ «СУШИЯ» ДЛЯ ВИХОДУ НА РИНОК СЛОВАЧЧИНИ

#### 2.1. Оцінка стратегічної привабливості ринку послуг ресторанного бізнесу Словаччини

Словаччина - розвинена європейська індустріально-аграрна країна, виробничі підприємства знаходяться навколо столиці. Економіку країни суттєво підтримує експорт до країн ЄС.

У Словаччині діють соціальні програми, багато хто з них спонсоруються Євросоюзом, звичайно в цій країні не можна жити на одну допомогу, але місцеві активні люди отримують гроші для відкриття свого бізнесу, наприклад, Ви можете легко отримати мільйон євро на відкриття дитячого садка в якийсь місцевій глушині.

Словаччина має один великий бальнеологічний і термальний курорт, в зимовий час сюди можна приїжджати покататися на лижах, особливо це сподобається гірськолижникам-початківцям, так як гори тут не такі високі. Багато словаки зайняті в сфері туризму, це екскурсійні тури, безліч готелів, які в основному розташовані в Братиславі і Високих Татрах, де можна кататися на гірських лижах, більшість туристів - це чехи, поляки і німці. Столиця Братислава розташована всього в 60 кілометрах від Відня - це найкоротша відстань між двома столицями у всій Європі.

Чисельність населення складає всього 5,5 млн. осіб [20]. У Словаччині спокійне і розмірене життя, тут немає такого розвитку сучасної культури і субкультури як в Чехії або Німеччині, люди не звикли до нескінченного відпочинку, місцева молодь одягнена пристойно і не намагається так само висловитися як в тій же Німеччині чи Чехії.



Словаччина є частиною Євросоюзу, сервіс і товари тут стандартизовані під Європу, це означає, що у всьому присутній високий рівень якості, це стосується всіх товарів, продуктів харчування, сервісу.

Кухня Словаччини є доволі різноманітною і поєднує в собі ознаки як європейських шкіл, так і національні компоненти. Вона тісно пов'язана з кухнями країн-сусідів, зокрема чеською та угорською.

Словаки люблять овочеві салати, варену кукурудзу, варені галушки з тертим сиром, картоплею, смаженою капустою, бринзою, цибулею та шкварками, гусячі крильця з картопляними коржами - "локшамі", паштет з дичини, вареники з сиром та іншими наповнювачами, з обов'язковим доповненням із зелені і паприки. Дуже різноманітні м'ясні страви - знамените чеське "печене вепрево коліно", панірована в сухарях свинина з картопляним салатом, гарячі рулети з різних сортів м'яса, конвертики зі свинини із спаржею, сиром і рубаною шинкою, відбивні і біфштекс з дичини, десятки сортів копченостей, стегенця, сальтисон, ковбаси та ін. [18]

Особливою повагою користуються місцеві овечі сири, що нагадують бринзу - "оштепкі" і "пареніці". Національною стравою вважаються "вівчарські галушки" з бринзою, а також смажений у паніровці свіжий сир з гарніром - "випражаний сир". Візитною картою словацької кухні є супи з овочів, бульйони і різні складні супи з м'яса і овочів, а також страви з птиці - своєрідний гуляш з печерицями і картопляними оладками - "Спішська похутка", смажений гусак з кнедликами, качка з квашеною капустою, тушкована у власному соці курка або запечена індичка, фарширована курка з паприкою та ін. [17].

На десерт подають шуланці з домашнім сиром, фруктами чи варенням, притрушені маком, горіхами та политі розтопленим вершковим маслом; палацинки - млинці з шоколадом, джемом або ж зі сметаною та вершками; штрудель - рулет з тонкого тіста з яблучною начинкою з додаванням горіхів, фруктовий торт, залитий желе [12].

З напоїв у Словаччині виготовляють вина "Лімбашській Сил-ван", "Влашській Рислінг", "Зелений Велтелінер", пиво "Шариш", "Злати базант".

Популярні міцні спиртні напої - "сливовиця" (сливова горілка) і "боровічка" (ялівцева горілка), а також численні настоянки на травах. Широко вживаються мінеральні води. [17]

Вимоги до отримання ліцензії на харчування є не дуже великими, однак треба звернути увагу на документи, які потрібно підготувати (дод. В). Обов'язковою умовою є наявність базової освіти у господаря бізнесу або наявність співробітника, на якого готується дозвільна документація. Плюсом для людей, знайомих з такого роду бізнесом є значно менша кількість перевірок і більш лояльне ставлення. [19]

У Братиславі будуть популярні і успішні середньо- і низько вартісні сегменти в гастрономічному бізнесі. Тут досить популярні всі види кафе і їдалень, які надають обідні меню (комплексні обіди) за 3,20 - 3,50 Євро. Існують точки швидкого харчування, які продають по 200-300 комплексних обідів в день.

### **Опис локації для відкриття закладу**

Місцем розташування майбутнього ресторану обрано туристичну дестинацію місто Братислава.

Братислава - столиця і найбільше місто Словаччини. Це місце з багатою тисячолітньою історією, яке пропонує чудовий старовинний шарм і затишок невеликого, але динамічного міського центру. Братислава має гарний старе місто з вузькими звивистими вулицями і приємною середньовічною атмосферою, численними історичними церквами і мальовничим замком на вершині пагорба поруч з могутнім Дунаєм. Це відмінне туристичний напрямок, яке має безліч причин не тільки відвідати його, а й потім ще раз сюди повернутися.

Столиця Словаччини має унікальне розташування. Місто межує з Австрією та Угорщиною, перебуваючи на відстані всього в 55 км від іншої столиці - Відня.

Братислава розташована на крайньому південному заході Словаччини біля підніжжя Малих Карпат. Місто знаходиться на обох берегах Дунаю, а також на лівому березі річки Морава. Словацька столиця оточена чарівними селами,

виноградниками та сільськогосподарськими угіддями. Населення - понад 420 тисяч осіб. Площа - 368 км<sup>2</sup>.

Ресторани і кафе мають найбільшу концентрацію в старому місті. Також для обіду або вечері можна прогулятися до набережної Дунаю, де розташовано багато подібних закладів. Якщо не потрапити в туристичну пастку, то ціни в Братиславі на їжу дуже прийнятні.

Братислава, в цілому, дуже безпечна за західними стандартами. Столиця Словаччини невелика і має низький рівень злочинності. Тому навіть нічні прогулянки по місту не представляють ніякої загрози.

Міжнародний аеропорт Братислави підтримує регулярне авіасполучення з Великобританією, Бельгією, Італією, Іспанією, Францією. Також є регулярні рейси до Праги, Копенгаген, Осло, Спліт, Задар, Рієку, Київ і Москву.

Аеропорт Відня набагато більший і розташований всього в 40 км від словацької столиці, підтримуючи регулярне авіасполучення майже з усіма великими містами Європи.

Більшість міжнародних поїздів зупиняються на головному залізничному вокзалі. У Братиславу ходять потяги з Відня, Будапешта, Праги, Берліна, Варшави, Києва, Мінська та Москви. На автобусі в столиці Словаччини можна дістатися з більшості європейських столиць, включаючи Лондон і Париж.

Міський транспорт Братислави представлений трамваями, тролейбусами та автобусами. Важливо - квитки на громадський транспорт потрібно купувати заздалегідь (зазвичай в спеціальних автоматах на зупинках). Водії (навіть автобусів) квитки не продають.

Братислава має невелике і компактне старе місто, яке в останнє десятиліття було повністю відреставровано, зберігши при цьому свою чарівність і історичну спадщину. Найбільш популярна частина словацької столиці, де знаходяться майже всі пам'ятники історії і культури - Старе-Місто. Це район вузьких старовинних вуличок і ідеальне місце для неквапливих прогулянок.

На карті Братислави показано ділянку для проектування майбутнього ресторану (рис. 2.1.)



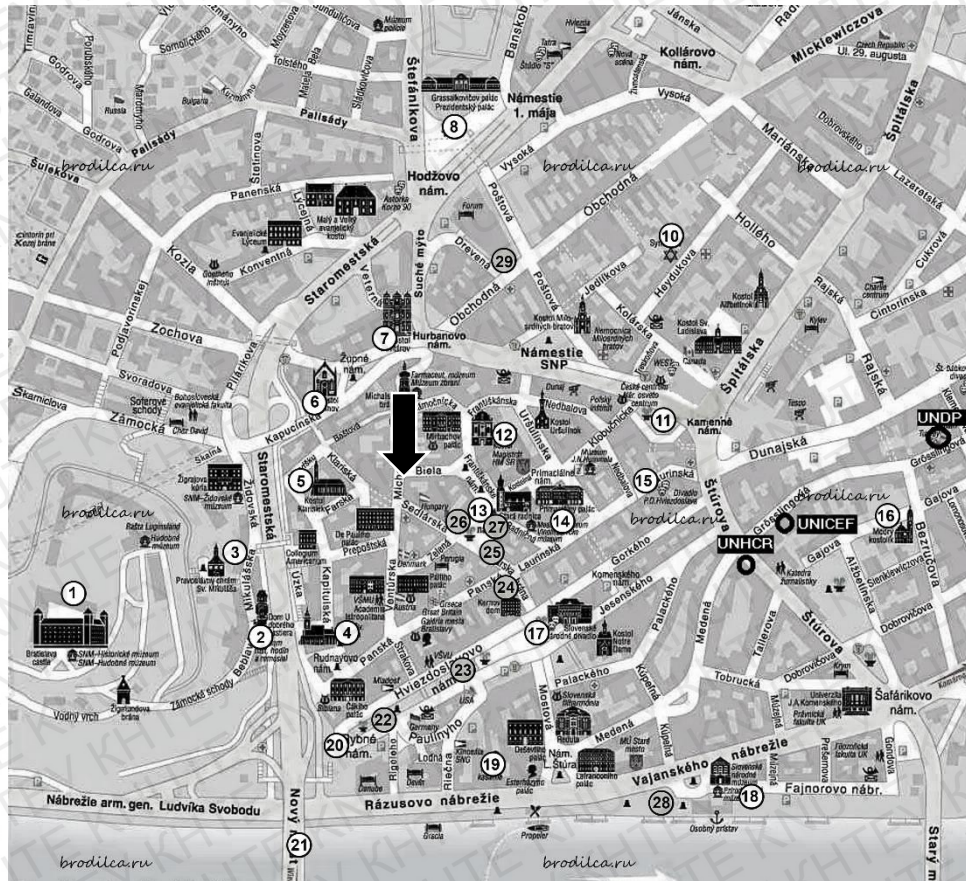


Рис. 2.1. Місце знаходження ресторану на карті Братислави

Місце розташування ресторану знаходиться в районі Старого Міста.

Таке розташування, з точки зору потенційного клієнта, є дуже привабливим і може послугувати одним із факторів вибору місця для відпочинку.

Головна автомагістраль міста знаходиться неподалік від вулиці Rázusovo nábrežie, це створює зручні умови для гостей, що мають власний автотранспорт.

Неподалік від запланованого місця розташування ресторану знаходиться основна інфраструктура міста.

В Словаччині – зокрема в місті Братислава, мало заповнена ніша ресторанів японської та азіатської кухні.

Тому, відкриття ресторану «СушиЯ» в місті Братислава буде найбільш прибутковим.

## 2.2. Дослідження економічного потенціалу ресторанної мережі «СушиЯ»

«СушиЯ» - це національний експерт у сфері смачної та корисної японської кухні, найбільша і швидкозростаюча в Україні мережа ресторанів. В грудні 2006 р. – відкрито перший ресторан в м. Києві за адресою вул. Московська, 29А. У 2011 рік – почала працювати служба доставки. Сьогодні функціонує 36 ресторанів, в яких працює 36 веселих та дружніх команд, 1200 співробітників. Тільки в м. Києві їх 21 одиниця (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Карта поширення ресторанів «СушиЯ» України

Інвестором компанії виступає Бенджамін Голлані.

Генеральний директор – Антон Ходисько, ключова задача якого – реалізація стратегії розвитку компанії «СушиЯ».

Операційний директор – Теофілія Швидка, головна задача якої – управління операційним департаментом та на постійній основі реалізація найважливішої мети компанії – робити гостей ресторанів задоволеними.

Повний склад компанії можна побачити в організаційній структурі компанії (рис. 2.3).



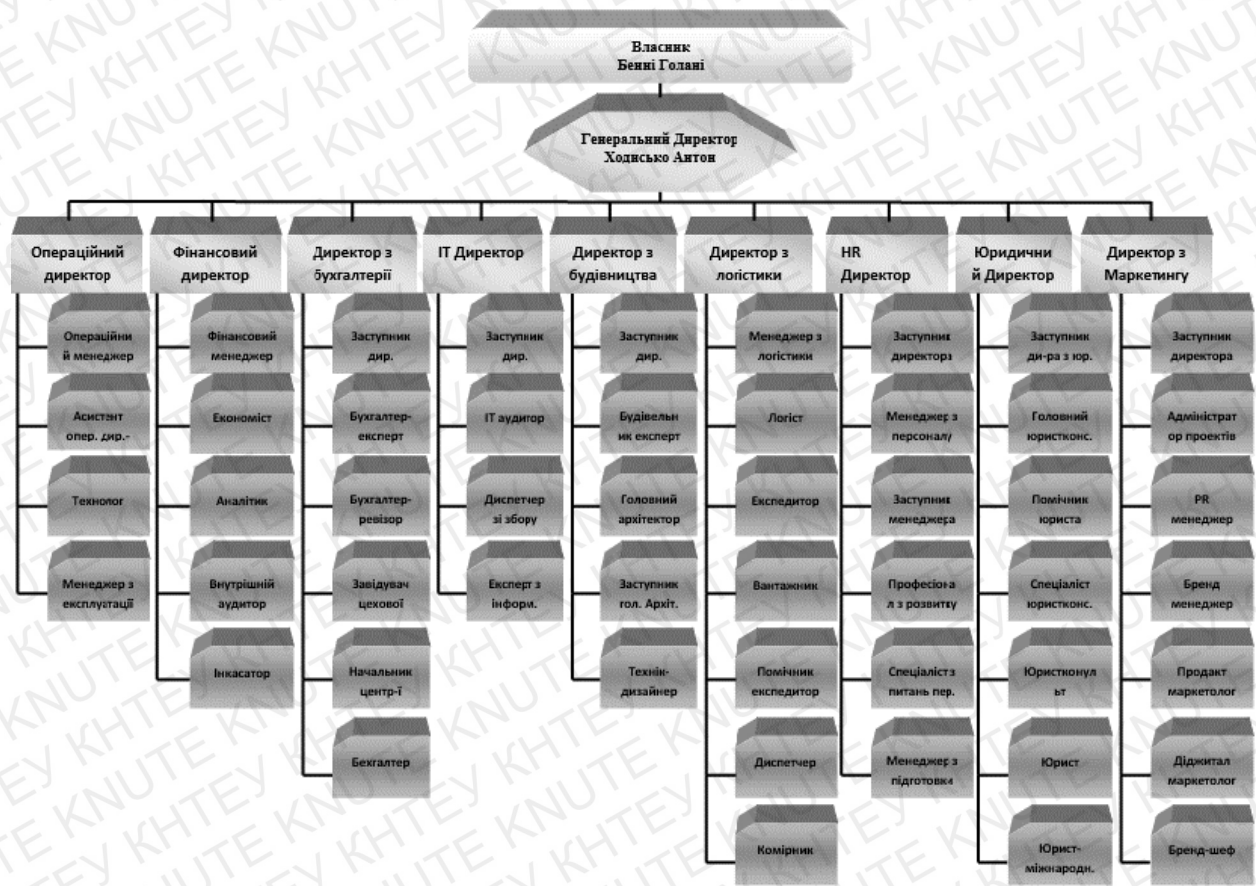


Рис. 2.3. Організаційна структура компанії «СушиЯ»

Продуктова політика компанії полягає в формуванні асортименту страв, модифікації існуючих страв, зняття з виробництва застарілих, розроблення і запуск нових страв або сезонних пропозицій, забезпечення належного рівня їх якості та конкурентоспроможності. Тому важливе значення має створення привабливої презентації страви та дотримання всіх технологій приготування.

В компанії споживач може замовити страви безпосередньо в ресторані або ж може замовити додому. Багато заготовок робиться на заготівельному цеху, а потім вже постачаються у всі ресторани мережі. Компанія постійно слідкує за гігієною та санітарією як на заготівельному цеху, так і у всіх ресторанах. Для цього був створений відділ контролю якості, за допомогою якого і здійснюється контроль. Аудитори з цього відділу два рази на місяць, в будь який день можуть приїхати в ресторан на здійснити перевірку всіх процесів та прилеглих до них приміщень. Також кожен день шеф кухар ресторану здійснює перевірку, так званий ЛКЯП (лист контролю якості продукції).



Виходячи з цього, можна зробити висновок, що для компанії є дуже важливим якість та свіжість всієї продукції і вона робить все можливе для контролю цього параметру та для задоволення потреб споживачів.

Таблиця 2.1

**Структура асортименту та реалізації продукції ресторанної мережі «СушиЯ» (за 15.05. - 15.10.2020 р.)**

Асортиментні групи	Кількість найменувань у меню, страв	Структура у меню, %	Реалізація за тиждень, страв	Структура в реалізації, %
Роли	51	30,1	51450	21,8
Салати	9	5,3	22050	9,4
Холодні закуски	1	0,6	13895	5,9
Гарячі закуски	7	4,2	29400	12,5
Перші страви	15	8,9	36750	15,6
Гарячі страви	8	4,7	44100	18,7
Десерти	3	1,8	7350	3,1
Напої	75	44,4	30625	13,0
Всього	169	100,0	235620	100,0

Отже, можемо зробити висновок, що за період з 15.05.2020 до 15.10.2020 зі всієї мережі ресторанів «СушиЯ» найбільше продаються такі позиції, як роли (21,8% в структурі реалізації та 30,1% в структурі меню) та гарячі страви (18,7% в структурі реалізації та всього 4,7% в структурі меню).

**Цінова політика компанії**

Ціна продукції – це оцінка його споживчої вартості з точки зору ресторанів «СушиЯ». Ціна продукції для компанії – найважливіший показник, тому що її основна функція забезпечувати прибуток від збуту продукції.

Суть цінової політики компанії полягає в тому, щоб установити такі ціни і так ними варіювати, щоб зайняти стале положення на ринку, володіючи максимальною його часткою, і забезпечити найбільший обсяг прибутку, а також вирішувати стратегічні та оперативні завдання.

Також для залучення додаткових грошей, компанія реалізує продукцію і співробітникам компанії зі знижкою. У кожному ресторані діє знижка 70 або 75% на певні позиції з меню «СушиЯ». Знижка діє лише в ті години, коли ти працюєш на зміні.

Замовити вибрану страву можна через менеджера або касира ресторану, одразу заплативши суму, вказану в меню персоналу.

Таблиця 2.2

**Вартість страв по групах у мережі ресторанів «СушиЯ»  
(станом на жовтень 2020 року)**

№ з/п	Найменування страв	Вартість страви, грн.		
		мінімальна	середня	максимальна
1	Роли	39,0	115,0	239,0
2	Салати	75,0	137,0	169,0
3	Холодні закуски	29,0	29,0	29,0
4	Гарячі закуски	79,0	97,0	229,0
5	Перші страви	45,0	99,0	149,0
6	Гарячі страви	69,0	97,0	145,0
7	Десерти	45,0	75,0	79,0
8	Напої	29,0	99,0	339,0

Як бачимо, найвищі ціни встановлені на роли, гарячі страви та напої, що досить зрозуміло, тому що по структурі асортименту та реалізації продукції вони займають найбільший відсоток.

При цьому діапазон цін між мінімальними і максимальними в межах однієї групи досить значний.

Проаналізуємо середній розмір виручки від реалізації страв різних асортиментних груп за тиждень (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Структура реалізації продукції ресторанної мережі «СушиЯ» у  
натуральних та вартісних показниках за 15.05.20-15.10.2020 р.**

Асортиментні групи	Реалізація за тиждень, страв	Структура в реалізації, %	Середня вартість страви, грн.	Дохід від реалізації, грн.	Структура в доходу, %
Роли	51450	21,8	115,0	45,6	15,4
Салати	22,050	9,4	137,0	36,3	18,3
Холодні закуски	13895	5,9	29,0	9,6	3,9
Гарячі закуски	29400	12,5	97,0	32,3	13,0
Перші страви	36750	15,6	99,0	33,0	13,2
Гарячі страви	44100	18,7	97,0	32,3	13
Десерти	7350	3,1	75,0	25,0	10,0
Напої	30625	13,0	99,0	33,0	13,2
Всього	235620	100,0		249,1	100,0



Можемо бачити, що в структурі доходу найбільшу частку займають такі асортиментні групи як роли та салати ( 15,4% та 18,3% відповідно) . Найменшу частку в структурі доходу ресторанної мережі «СушиЯ» займає така асортиментна група як холодні закуски, де частка всього 3,9%.

Проаналізувавши вищенаведені дані робимо висновок, що про відкритті ресторану в місті Братислава будемо робити акцент на позиціях, які займають найбільшу частку в структурі доходу компанії та приносять більший прибуток.

### Рекламна політика компанії

Рекламна політика компанії «СушиЯ» відіграє важливу роль у загальній маркетинговій стратегії підприємства і реалізації продукції споживачам. Кожен день співробітники департаменту маркетингу працюють над тим, щоб в компанії здійснювався правильний вибір підходів у рекламі, збалансованість комбінацій різних методів реклами і PR як усієї компанії, так і її продукції, яка підвищує привабливість підприємства .

Для визначення стратегії комплексної реклами на визначені тактичні і стратегічні періоди (1 рік, 2 роки, 5 років) департамент маркетингу проводить маркетингові дослідження поточних і перспективних потреб ринку ресторанних послуг, відмінних рис цих вимог на основних сегментах ринку, основних тенденцій розвитку ресторанних послуг (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Структура каналів просування продукції ресторанної мережі «СушиЯ» до та під час карантину, %



Проте, можемо зазначити, що на період карантину департамент маркетингу дещо змінив свій підхід до маркетингових комунікацій. Компанія більше зосередилась на продаж продукції та рекламу через мережу інтернет, тобто в соціальних мережах таких як Instagram, Tik Tok, Facebook, YouTube, також були створені різні боти в месенджерах. Тобто всі маркетингові комунікації були направлені в одну мету, безконтактний та безпечний продаж продукції мережі ресторанів «СушиЯ».

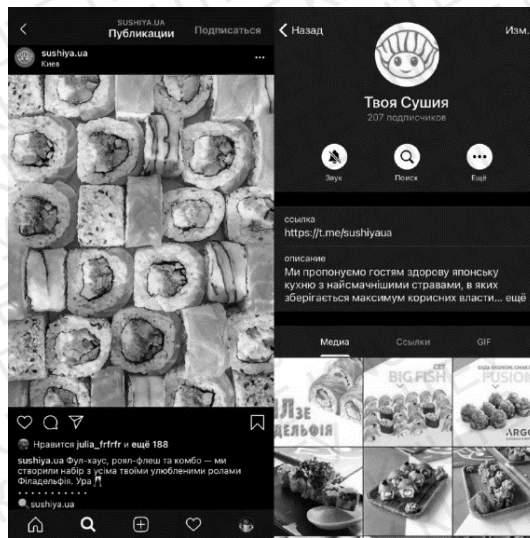


Рис. 2.5. Реклама в соціальних мережах компанії «СушиЯ»

З боку ресторанів були запроваджені додаткові заходи безпеки, такі як маски, рукавички, журнали замірів температури працівників, журнали миття рук, журнали здоров'я.

Також було забезпечено постійне проведення контролю якості продукції ресторану.

Був також посилений зв'язок зі споживачами. Відділ з роботи зі споживачами постійно займається аналізом потреб та пропозицій гостей.

Якщо зі сторони споживачів поступають якісь скарги, то на них швидко реагують, дають зворотній зв'язок працівники департаменту з роботи зі споживачами, як зі сторони всієї компанії, та менеджмент ресторану на який поступила скарга, як зі сторони точки продажу.

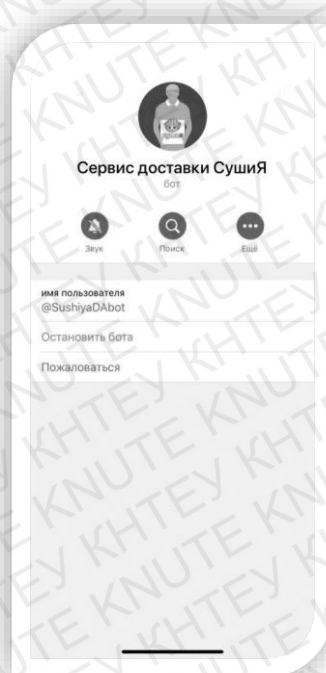


Рис. 2.6. Чат-бот для відслідковування замовлень доставки компанії  
«СушиЯ»

Обсяг наданих послуг є основним джерелом покриття витрат, понесених компанією, та отримання прибутку. Аналіз основних показників економічної діяльності мережі ресторанів "СушиЯ" у 2017-2019 роках почнемо з обсягу та структури наданих послуг (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Розподіл послуг за видами економічної діяльності мережі ресторанів  
«СушиЯ» за 2017-2019 р.р., тис.грн.**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення +/-			Відносне відхилення +/-		
				2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/2 017
Доход від реалізації продукції (послуг)	175000	183750	192937,5	8750,0	9187,5	17937,5	105	105	110,25
Доход від реалізації послуг ресторанного господарства	88202,5	93453,5	97538,7	5251,0	4085,2	9336,2	1059,5	1043,7	1105,8

## Продовження таблиці 2.4

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення +/-			Відносне відхилення +/-		
				2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/2 017
				Питома вага доходу від реалізації послуг ресторанного господарства, %	50,4	50,85	50,55	0,45	-0,3
Доход від реалізації послуг доставки	5060,0	7287,5	9839,3	2227,5	2551,8	4779,3	100,44	100,35	100,48
Питома вага доходу від реалізації послуг доставки, %	2,89	3,96	5,09	1,07	1,13	2,2			
Доход від інших видів діяльності	3984,3	4602,0	5045,4	617,7	443,4	106,11	100,15	100,09	100,21
Питома вага доходу від інших видів діяльності, %	2,27	2,5	2,61	0,23	0,11	0,34			

Можемо зробити висновок, що обсяг наданих послуг мережею ресторанів «СушиЯ» має тенденцію до збільшення – за три роки він збільшився на 17937,5 тис.грн. або 10,2%. Зокрема, за 2018 р. приріст склав 9187,5 тис.грн. або 5%, за 2019 р. збільшився на 8750,0 тис.грн. або 5% (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Динаміка обсягу послуг за видами економічної діяльності мережі ресторанів «СушиЯ» за 2017-2019 р.р., тис.грн.



Основний вид діяльності ресторанної мережі - надання послуг харчування – забезпечив у 2018 році 93453,5 тис.грн. доходу, що на 5251,0 тис.грн. або 9,43% більше, ніж у попередньому періоді (табл. 2.4, рис. 2.7). За три роки доходи від надання послуг харчування зросли на 9336,2 тис.грн. або 77,8% та забезпечили 63,38% всього доходу від реалізації підприємства.

Послуги доставки забезпечили підприємству у 2018 році 3,96%, а в 2019 – 5,09% обсягу реалізованих послуг.

При цьому доходи від ресторанних послуг зросли за три роки на 9336,2 тис.грн., що позитивно характеризує розвиток послуг доставки та маркетингову продуктову політику підприємства.

Обсяг доходу, одержаного від інших видів діяльності теж поступово збільшувався: за 2019 рік підвищення показника склало 443,0 тис.грн. і в цілому склав 8,7% від усіх доходів підприємства.

В цілому за 2017-2019 роки спостерігається зростання ефективності господарської діяльності мережі ресторанів «СушиЯ».

Операційні витрати – важливіший якісний показник господарської діяльності мережі ресторанів «СушиЯ», це ті витрати, які пов'язані з управлінням підприємством і його діяльністю по реалізації товарів і продукції; це вартість ведення будь-якого бізнесу, яка включає в себе будь-які витрати, пов'язані з безпосередньою роботою компанії.

Вони систематизують витрати періоду звітів, не пов'язані з безпосереднім виробництвом продукції. Значно впливає на операційні витрати обсяг доходів від реалізації продукції та послуг.

Із зростанням обсягу доходів від реалізації продукції та послуг збільшується абсолютний розмір витрат, проте їх відносний рівень знижується.

Зменшення обсягу доходів від реалізації продукції та послуг, хоча й супроводжується деякими скороченнями суми витрат, однак їх рівень зазвичай підвищується. Різні статті та елементи витрат залежать від обсягу доходів від реалізації продукції та послуг неоднаково. У зв'язку з цим їх умовно поділяють на дві групи: змінні та постійні.

До першої групи належать витрати, що знаходяться у прямій залежності від обсягу доходів від реалізації продукції та послуг. До другої групи належать витрати, не пов'язані чи мало пов'язані з його обсягом.

Динаміка операційних витрат ресторанної мережі «СушиЯ» за 2017-2019 роки наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка загального обсягу поточних витрат мережі ресторанів «СушиЯ» за 2017-2019 рр.**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абс. відхилення +/-			Відн. відхилення +/-		
				2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Матеріальні витрати	3055,0	5855,0	7246,0	2800,0	1391,0	4191,0	191,6	123,7	157,8
Витрати на оплату праці	72282,1	90352,5	117458,2	18070,5	27105,7	45176,2	125,0	130,0	138,46
Відрахування на соціальні заходи	2587,69	3324,97	4369,44	737,28	1044,47	1781,75	128,49	131,41	140,77
Амортизація	1038,0	1463,7	1483,9	425,7	20,02	445,9	141,0	101,38	130,04
Інші операційні витрати	5024,5	6932,1	7026,0	1907,6	93,9	200,15	137,96	101,35	128,48
<b>Загальна сума витрат</b>	<b>107276,4</b>	<b>137853,0</b>	<b>176908,5</b>	<b>30576,6</b>	<b>39055,5</b>	<b>69632,1</b>	<b>128,5</b>	<b>128,33</b>	<b>139,36</b>
Доход від реалізації продукції (послуг)	175000	183750	192937,3	875,0	918,75	1793,75	105	105	110,25

Результати наведених у табл. 2.5 розрахунків свідчать про зростання загальної суми операційних витрат мережі ресторанів в 2018 році (на 30576,6 тис.грн. або на 28,5%) у порівнянні з попереднім роком в основному за рахунок збільшення суми матеріальних витрат – на 2800,0 тис.грн. або на 91,65% та інших операційних витрат – на 1907,6 тис.грн. або на 37,9%, що є відповідним до зміни виручки за цей період.

Поточні витрати мережі ресторанів «СушиЯ» у 2019 році у порівнянні з 2018 роком зросли на 39055,5 тис.грн. або 28,33 %, а у порівнянні з 2017 роком - на 69632,1 тис.грн. або 39,36%. При цьому:

- Матеріальні витрати зросли на 4191,0 тис.грн. або 57,83%.
- Витрати на оплату праці зросли на 45176,2 тис.грн. або 38,46%.
- Відрахування на соціальні заходи зросли на 17817,5 тис.грн. або 40,77%.
- Амортизаційні відрахування зросли на 445,9 тис.грн. або 30,4%.
- Інші операційні витрати зросли на 2001,5 тис.грн. або 28,48%.

Проведемо аналіз основних показників діяльності ресторанної мережі «СушиЯ» за 2017-2019 роки (табл. 2.6).

Дохід від реалізації продукції, робіт та послуг у 2017 році склав 135262,0 тис.грн, тоді як у 2018 році його обсяг зріс на 6763,0 тис.грн. або 4,9%, а в 2019 р. він ще виріс на 7101,3 тис.грн. або 5%.

В цілому за три роки зростання доходу від реалізації продукції, робіт та послуг склало 13864,3 тис.грн., а темп росту складає 10,24%.

Податок на додану вартість у 2017 році склав 16556,4 тис.грн, тоді як у 2018 році він склав 17383,8 тис.грн., тобто його обсяг зріс на 827,4 тис.грн. Темп приросту по ПДВ склав 9,5%.

Чистий дохід від реалізації послуг у 2018 році в мережі ресторанів становив 142025,0 тис.грн, що на 6763,0 тис.грн. або 4,9% більше, ніж у 2017 р., а у 2019 р. чистий дохід збільшився на 7101,3 тис.грн. або 5,0% порівняно з 2018 р.

Собівартість реалізованої продукції у 2018 році зросла на 4137,0 тис.грн. або 4,9%, а в 2019 році - на 4345,9 тис.грн або 4,9% порівняно з 2017 р.

Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток) в 2018 році збільшилися на 459,2 тис.грн. або 6,24% порівняно з 2017 роком, тоді як у 2019 р. спостерігається підвищення цього показника на 1003,7 тис.грн. або 12,84%, що позитивно характеризує діяльність.

Чистий прибуток в 2019 році зріс на 1462,9 тис.грн. або 19,88% порівняно з 2017 роком, що свідчить про зменшення витрат над доходною частиною господарської діяльності підприємства.

Таким чином, можемо зробити висновок, що економічний потенціал мережі ресторанів «СушиЯ» дуже високий.

Провівши низку порівнянь та аналізів бачимо, що дохід підприємства є постійно та стабільно зростаючим, що дає нам можливість вивести компанію на міжнародний ринок.



Таблиця 2.6

## Динаміка основних фінансово-господарських показників діяльності мережі ресторанів «СушиЯ» за 2017-2019 р.р.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення +/-					
				2018/2017		2019/2018		2019/2017	
				абс. відх-я	%	абс. відх-я	%	абс. відх-я	%
Чистий дохід виручка від реалізації продукції: товарів, робіт, послуг	135262,0	142025,0	149126,3	6763,0	104,9	7101,3	105,0	13864,3	110,24
Собівартість реалізованої продукції: товарів, робіт, послуг	82782,1	86919,0	91264,9	4137,0	104,9	4345,9	104,9	8482,9	110,24
Валовий: прибуток	52480,0	55106,0	57861,4	2626,1	104,9	2755,4	105,0	5381,4	110,25
Інші операційні доходи	27010,0	28551,0	28983,1	-1541,1	5,7	-432,0	1,5	1973,3	7,3
Адміністративні витрати	34052,5	39989,5	42015,0	5937,7	117,43	2025,5	105,0	7962,5	123,38
Витрати на збут	8752,0	7653,5	9014,7	1098,5	87,44	136,12	117,78	262,7	104,0
Інші операційні витрати	5024,5	6932,1	7026,0	-1907,6	137,96	-93,9	1,3	-2001,5	39,83
Фінансові результати від операційної діяльності	9023,2	7048,5	9876,5	-1974,5	78,11	2828,0	140,12	853,5	109,45
Інші доходи	5002,4	4372,0	3512,8	-630,4	87,39	859,2	80,34	-1489,6	70,22
Фінансові витрати	4393,0	0	0	-4393,0	0,00	0,00	0,00	-4393,3	0,00
Інші витрати	6946,0	3653,0	2022,0	-3293,0	52,59	-1631,1	55,35	-4924,4	29,11
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	8976,1	9534,1	10754,0	558,0	106,21	1220,0	112,79	1778,0	119,8
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1620,6	1719,4	1935,7	98,8	106,09	216,3	112,57	315,1	119,44
Чистий: прибуток	7355,4	7814,6	8818,3	459,2	106,24	1003,7	112,84	1462,9	119,88
Рентабельність	5,1	6,2	8,0	1,1		1,8		2,9	

### **2.3. Визначення стратегічного потенціалу ресторанної мережі «СушиЯ» для виходу на ринок Словаччини**

Стратегічний потенціал підприємства формується у конкретних умовах зовнішнього середовища, під впливом певних чинників; причому зовнішнє оточення виступає як обмежуючий фактор при реалізації системою своїх цілей.

Тому важливо відокремити фактори стратегічного потенціалу, який визначає потенційні можливості підприємства у ринковому оточенні та залежить від:

- відповідності наявних ресурсів стратегічним цілям і задачам підприємства;
- ступеня стійкості організації до впливів з боку зовнішнього середовища, а також її внутрішньої еластичності;
- рівня адаптивності до умов функціонування та соціально-економічної ситуації в країні;
- внутрішньої гнучкості та розвитку підприємства за рахунок активної інноваційно-інвестиційної політики;
- здатності сформувати конкурентні переваги у конкурентному середовищі.

Отже, рівень стратегічного потенціалу визначає конкурентний статус підприємства, який характеризує можливості системи до ведення конкурентної боротьби, передумови і досягнення конкурентних переваг.

В свою чергу, конкурентний статус показує ресурсну забезпеченість і підготовленість суб'єкта господарювання до реалізації стратегічних цілей і задач, ступінь освоєння ними потенційних можливостей тощо.

Проаналізуємо конкурентне середовище для ресторанної мережі «СушиЯ» побудувавши конкурентну карту .

Спочатку розробимо порівняльну характеристику суб'єктів ринку ресторанних послуг м. Братислава та ресторанної мережі «СушиЯ» в Україні (табл. 2.7).

Далі визначимо частку ринку та темпи росту кожного з конкурентів компанії (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Темпи росту та частки ринку потенційних конкурентів за 2019 р.  
ресторану «СушиЯ» в м. Братислава**

Конкуренти	Частка ринку	Темпи росту
СушиЯ	12%	15%
Конкурент А Винний бар Grand Cru Wine Gallery	18%	20%
Конкурент Б Ресторан Albrecht	5%	33%
Конкурент В Ресторан Roxor BRGR & BEER	21%	-12%
Конкурент Г Кафе Bistro St. Germain	3%	22%
Конкурент Д Бар Ruzinovský Pivovar Komín	16%	-5%
Конкурент Е Ресторан Fou Zoo Pan Asian Restaurant	9%	11%

Далі будемо саму конкурентну карту для мережі ресторанів «СушиЯ» (рис. 2.8)

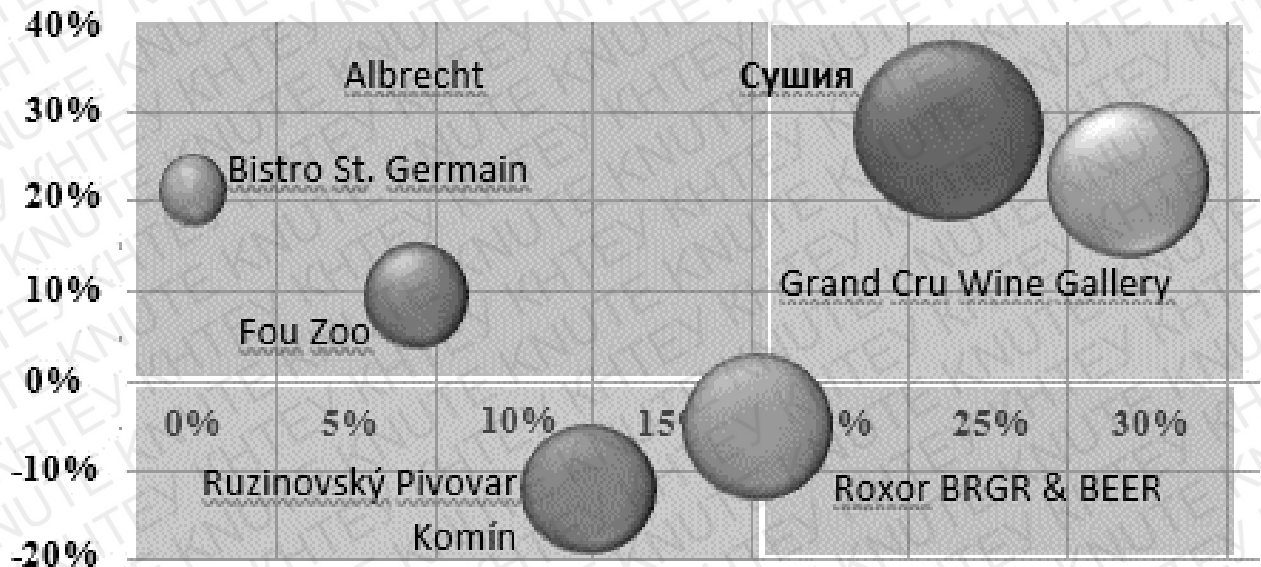


Рис. 2.8. Конкурентна карта для ресторанної мережі «СушиЯ»

Виходячи з наведених даних на рисунку 2.8 можемо сказати, що конкуренти з високою часткою ринку і високими темпами зростання задають правила гри на ринку, і навпаки, конкуренти з негативними або невисокими темпами зростання можуть служити хорошим джерелом для зростання бізнесу.



Таблиця 2.7

**Порівняльна характеристика суб'єктів ринку ресторанних послуг м. Братислава та ресторанної мережі «СушиЯ» в Україні**

Тип/назва	Ресторанна мережа «СушиЯ»	Винний бар / Grand Cru Wine Gallery	Ресторан/ Albrecht	Ресторан/ Roxor BRGR & BEER	Кафе/ Bistro St. Germain	Бар/Ruzinovský Pivovar Komín	Ресторан / Fou Zoo Pan Asian Restaurant
Місце розташування	35 ресторанів в 12 містах України	Zamosnícka 8 (0,2 км від старого міста)	Mudronova 82	Sancova 19	Rajska 7 (0,6 км від головної площі)	Mileticova 17	Sevcenkova 34 (2,5 км від центру міста)
Місткість	5253	36	68	44	60	122	184
Кулінарне спрямування/ кухня	Сучасна японська кухня	Італійська Словацька	Європейська Центральноевропейська	Американська	Європейська	Центрально-європейська	Паназіатська, Азіатська, Японська
Асортимент страв	Роли, супи, гарячі страви, гарячі та холодні закуски, салати, десерти, бізнес ланчі, напої	Грильовані паніні, грильовані традиційні сири, меню для гурманів	Супи, салати, стартери, гарячі страви, закуски, десерти, винна карта, барна карта	Бургери, картопля фрі, закуски	Супи, салати, стартери, гарячі страви, закуски, десерти, напої	Страви на грилі, закуски, бургери, напої, пиво власного варіння	Супи, салати, гарячі страви, закуски, роли, суші, десерти, винна карта, барна карта
Перелік послуг	Обслуговування гостей в ресторані, доставка, послуга «самовиніс»	Обслуговування гостей, бронювання, доставка вин додому( в різні країни)	Допомога в купівлі квитків на заходи, переїзд до центру міста лімузином, розміщення в готелі, послуги з обслуговування в номерах та ресторані	Обслуговування гостей, бронювання доставки	Обслуговування гостей	Обслуговування гостей, бронювання, доставка пива додому( в різні країни)	Обслуговування гостей, бронювання, доставка
Рівень цін	115-239 грн (3,50-7,20 €)	5,50- 25 €	10-50 €	5-15 €	7,50-20 €	8-25 €	25-85 €
Популярність серед населення	Дуже популярний	Дуже популярний	Популярний	Мало популярний	Популярний	Популярний	Дуже популярний
Оцінка у Tripadvisor	5,0	5,0	4,5	4,5	4,5	4,0	4,5

Наступним етапом буде порівняння цінової політики ресторанів мережі «СушиЯ» та конкурентів (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

**Порівняльна характеристика цінової політики ресторанної мережі «СушиЯ» та її головних конкурентів**

Конкуренти		Низька ціна	Середня ціна	Висока ціна	Преміум сегмент
Ресторан «СушиЯ»		+	+		
Конкурент А	Grand Cru Wine Gallery	+	+		
Конкурент Б	Albrecht		+	+	
Конкурент В	Roxor BRGR & BEER	+			
Конкурент Г	Bistro St. Germain		+	+	
Конкурент Д	Ruzinovský Pivovar Komín		+	+	
Конкурент Е	Fou Zoo Pan Asian Restaurant			+	+

Виходячи з наведених даних можемо бачити, що майже всі конкуренти орієнтовані на середньо-ціновий та високо-ціновий сегмент, окрім двох конкурентів.

Один з них, а саме Ресторан Roxor BRGR & BEER ( Конкурент В ) орієнтований лише на низько ціновий сегмент, а Ресторан Fou Zoo Pan Asian Restaurant (Конкурент Е ) орієнтований тільки на преміум сегмент.

Для аналізу маркетингового середовища побудуємо наступну таблицю.

Таблиця 2.10

**Маркетингове середовище мережі ресторанів «СушиЯ» та її конкурентів**

Конкуренти		Реклама та продаж в інтернеті	Зовнішня реклама	Продаж в торгівельній залі
СушиЯ		40,5%	20%	29,5%
Конкурент А	Grand Cru Wine Gallery	10%	15%	75%
Конкурент Б	Albrecht	17,5%	20,2%	59,8%
Конкурент В	Roxor BRGR & BEER	32,5%	11%	39,8%
Конкурент Г	Bistro St. Germain	0%	26,3%	70,2%
Конкурент Д	Ruzinovský Pivovar	23,2%	25,4%	44,6%
Конкурент Е	Fou Zoo	25%	25%	40%



Проаналізувавши маркетингове середовище конкурентів та об'єкту дослідження можемо зробити висновок, що в Словаччині, а саме в Братиславі у всіх конкурентів найбільша частка припадає на продаж продукції в торгівельних залах закладів ресторанного господарства.

В ресторанах мережі «СушиЯ» бачимо, що найбільше продажів йде через мережу інтернет, а це свідчить що в нинішніх умовах, коли пандемія охопила весь світ, більшість людей береже своє здоров'я та замовляє продукцію через мережу інтернет.

Наступним етапом дослідження буде аналіз уподобань населення Братислави.

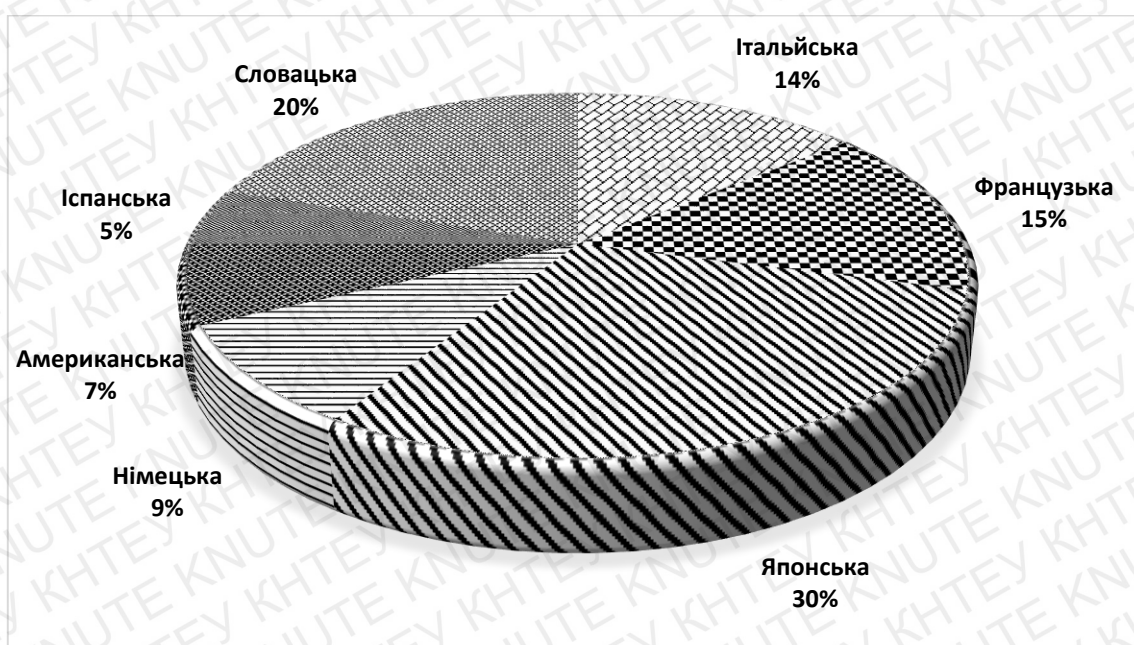


Рис. 2.9. Уподобання по кухнях світу серед населення м. Братислави, %

На діаграмі можемо бачити, що населення Братислави дуже любить свою національну кухню, італійська та французька кухні займають майже однаковий відсоток серед населення, але все ж таки перевагу словаки віддають стравам з японської кухні, пояснюючи це тим, що в Братиславі дефіцит ресторанів, де можна знайти справжні японські страви, а це свідчить про те, що відкриття ресторану «СушиЯ» в місті Братислава буде прибутковим.

Також буде логічним провести аналіз уподобань споживачів по наданню послуг в ресторанах Братислави.



Таблиця 2.11

**Уподобання населення м. Братислави по наданню послуг в ресторанах, %**

<b>Послуга</b>	<b>Відсоток</b>
Доставка	25%
Дитяча кімната	5%
Послуга «Самовиніс»	10%
Бронювання столиків	9%
Розважальна програма	7%
Обслуговування ділових/святкових зустрічей	8%
Повне обслуговування офіціантами	32%
Часткове обслуговування офіціантами	4%

З наведеної таблиці дуже чітко прослідковується, що більшість населення Братислави все таки обирають заклади, де є повне обслуговування офіціантами та доставка або послуга «Самовиніс», а також одним з головним є бронювання столиків.

Виходячи з наведених та проаналізованих даних, робимо висновок, що ресторан «СушиЯ», який буде відкрито в місті Братислава, зможе повністю задовольнити споживачів, тому що пропонує такі послуги як:

- Повне обслуговування офіціантами
- Доставка страв додому
- Послуга «Самовиніс»
- Бронювання столиків
- Дитяча кімната
- Проведення ділових зустрічей / свят

Для визначення стратегічного потенціалу ресторанної мережі «СушиЯ» проведемо SWOT-аналіз, який дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства (рис. 2.11).

<b>Внутрішні фактори</b>	<u>Сильні сторони:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Не висока цінова політика</li> <li>✓ Висока якість страв</li> <li>✓ Кваліфікований персонал</li> <li>✓ Зручне розташування</li> <li>✓ Висока якість обслуговування</li> <li>✓ Наявність бізнес-ланчів</li> <li>✓ Незвичайний інтер'єр</li> <li>✓ Дитячі кімнати</li> <li>✓ Не можна палити</li> <li>✓ Широкий асортимент страв</li> </ul>	<u>Слабкі сторони:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Недостатня кількість персоналу</li> <li>✓ Неможливість проведення бенкетів</li> <li>✓ Відсутність паркувальних майданчиків</li> <li>✓ Мала кількість літніх терас</li> </ul>
<b>Зовнішні фактори</b>	<u>Можливості:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Збільшення обсягів продажу, прибутку</li> <li>✓ Можливість розширення мережі</li> <li>✓ Будівання парковок біля ресторанів</li> <li>✓ Розвиток персоналу</li> </ul>	<u>Загрози:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Зниження попиту</li> <li>✓ Збільшення числа конкурентів</li> <li>✓ Вихід на ринок більш цікавого продукту</li> </ul>

Рис. 2.11. SWOT аналіз ресторанної мережі «СушиЯ»

Можемо зробити висновок про стратегічний потенціал мережі ресторанів «СушиЯ», а саме :

- Компанія є економічно привабливою, постійно та стабільно розвивається.
- Ступінь стійкості компанії до впливів з боку зовнішнього середовища, а також її внутрішньої еластичності є високою
- В умовах пандемії компанія швидко пристосувалася до реалій праці та зробила акцент на продажах через мережу інтернет. Це допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку України, а гостям мережі ресторанів берегти своє здоров'я та не ризикувати їм.
- При виході на ринок Словаччини ресторанна мережа «СушиЯ» також зможе адаптуватися до умов ведення бізнесу в Братиславі, та якщо буде запроваджений режим карантину знов, то компанія зможе працювати на годувати гостей ресторану безконтактно та безпечно.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ НА РИНОК СЛОВАЧЧИНИ

#### 3.1. Розроблення стратегічних напрямів виходу ресторанної мережі «СушиЯ» на ринок Словаччини

Гарантія того, що продукт відповідає потребам ринку, є лише однією зі складових успіху. Інший ключовий фактор-відповідь на питання, як ви збираєтеся заробляти гроші. І тут вступає в гру бізнес-модель.

За своєю суттю бізнес-модель-це опис того, як бізнес заробляє гроші. Вона пояснює те, як ви створюєте вигідні умови клієнтам за відповідною ціною [26].

Термін "бізнес-модель" набув широкого поширення з появою персонального комп'ютера і електронних таблиць. Ці інструменти дозволяють підприємцям експериментувати, тестувати і в той же час планувати витрати і потоки надходження доходів. За допомогою таблиць підприємці вносять швидкі зміни в бізнес-моделі і відразу бачать, як ці зміни можуть вплинути на їх бізнес сьогодні і в майбутньому [29].

Структура бізнес-моделі складається з трьох частин:

1. Все, що потрібно, щоб зробити щось: дизайн, сировина, виробництво, праця і т. д.
2. Все, що потрібно, щоб продати продукт: маркетинг, Надання послуги, промоушен, продажу.
3. Як і що клієнт платить: стратегія ціноутворення, способи оплати, терміни оплати і т. д [26].

Очевидно, що бізнес-модель - це просто дослідження того, які витрати і витрати у вас є, і скільки грошей ви можете брати за продукт або послугу.

Суть ефективно працюючої бізнес-моделі: отримувати від Клієнтів грошей більше, ніж потрібно на розробку продукту.



Різні бізнес-моделі можуть вдосконалити будь-який з цих трьох компонентів. Можливо, вам під силу мінімізувати витрати на стадії проектування і виробництва. Або у вас є ресурси для більш ефективних методів маркетингу та продажів. Може бути, ви готові запропонувати інноваційний спосіб оплати для клієнтів?

Як би там не було, майте на увазі: для ефективної стратегії не потрібна нова бізнес-модель, досить підглянути на ринку вже існуючу. Наприклад, більшість ресторанів працює за стандартною бізнес-моделлю, але кожен заклад фокусує свою стратегію на певній категорії клієнтів[29].

Переважає більшість компаній використовує вже існуючі і перевірені на практиці бізнес-моделі, лише вдосконалюючи їх, щоб знайти конкурентні переваги. Ось список бізнес-моделей, які можна використовувати, щоб почати бізнес.



Рис. 3.1. Види бізнес-моделей для старту бізнесу [26]

Прагнення отримати прибуток більший, ніж усередині країни, спонукає підприємства виходити на міжнародний ринок. Незважаючи на присутність чинника непевності в новому середовищі (нові конкуренти, мінлива ринкова кон'юнктура, коливання валютних курсів, політична нестабільність тощо), підприємство прагне нарощувати свою присутність на світовому ринку.

Відчувши на собі недоліки перших, скоріше спонтанних та імпульсивних, дій, підприємство починає застосовувати стратегічне планування. Успішне його використання дає можливість фірмі досягти ефективної підприємницької діяльності на зовнішньому ринку [28].

Таблиця 3.1

**Три рівні планування ринкової стратегії підприємства [28]**

1. Глобальний рівень.	Планування тут здійснюється в найбільш довгостроковому аспекті, визначаються важливі для підприємства цілі, які сприймаються як єдине ціле.
2. Стратегічний рівень.	Планування здійснюється на рівні керівництва підприємства і дає уявлення про довго - і середньострокові варіанти розвитку.
3. Фактичний рівень.	У цьому разі планування зосереджується на визначенні конкретних заходів, необхідних для вирішення питань ефективного використання наявних ресурсів при реалізації глобальних цілей на тих ринках, де діє підприємство.

Планування стратегії підприємства має на меті насамперед попередити несприятливий вплив зовнішніх чинників. Найважливішою його функцією є прогнозування майбутнього. Визначаючи бажані і можливі орієнтири своєї майбутньої діяльності на світовому ринку, підприємство зменшує можливість непередбаченої дії основних чинників, що діють на світовому ринку.

Складність економічних явищ і процесів у світовому господарстві і посилення впливу зовнішніх чинників на підприємства роблять стратегічне планування обов'язковою умовою господарської діяльності. До того ж, потреба в зваженій, ефективній політиці і передбачення ходу зовнішньоекономічної діяльності підприємства зростає зі збільшенням кількості ринків, де вона здійснює свою комерційну діяльність[29].

Інтенсивний розвиток підприємства можливий тоді, коли підприємство не повністю використало можливості, приховані у вироблюваних, чи реалізованих ним товарах та опанованих ринках.

Відрізняють три основних типи інтенсивного розвитку підприємства :



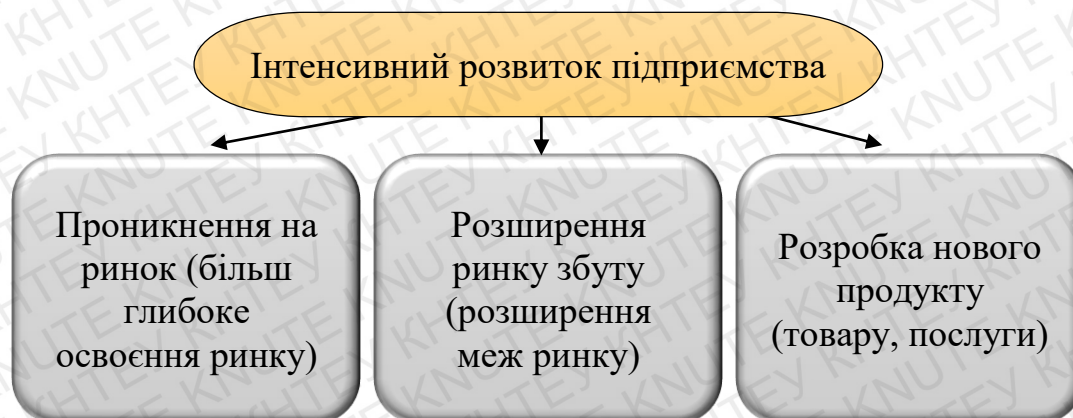


Рис. 3.2. Типи інтенсивного розвитку підприємства [29]

Проникнення на ринок передбачає збільшення розмірів продажу діючих товарів на діючих ринках за допомогою проведення активної маркетингової політики. Воно може здійснюватись шляхом збільшення кількості реалізуємих товарів, посилення стимулювання збуту, зниження ціни, приваблювання покупців товарів конкуруючих підприємств, використання різних рекламних засобів [26].

Розширення ринку збуту передбачає збільшення розмірів продажу за рахунок виходу з діючими товарами на нові ринки. При цьому підприємство може почати розповсюдження своїх товарів на нових регіональних ринках, зробити спробу притягти нові демографічні та клієнтурні ринки.

Розвиток підприємства може проходити за трьома основними напрямками, і відповідно до цього можна виділити три рівня аналізу можливостей його розвитку [28]:

- 1) можливості інтенсивного розвитку (можливості, які підприємство може використати при діючих масштабах діяльності і пов'язані з діючими товарами та ринками),
- 2) можливості комплексного розвитку (можливості інтеграції з другими елементами діючої системи маркетингу в даній галузі),
- 3) можливості диверсифікованого розвитку (можливості, які лежать поза діючою системою маркетингу).



**Можливості інтенсивного розвитку** (можливості, які підприємство може використати при діючих масштабах діяльності і пов'язані з діючими товарами та ринками)

**Можливості комплексного розвитку** (можливості інтеграції з другими елементами діючої системи маркетингу в даній галузі)

**Можливості диверсифікованого розвитку** (можливості, які лежать поза діючою системою маркетингу)

Рис. 3.3. Рівні аналізу можливостей розвитку підприємства

Проаналізувавши вищевикладену інформацію, можемо прийти до висновку, що ресторанна мережа «СушиЯ» буде використовувати стратегію розвитку ринку для виходу на ринок Словаччини, яка полягає в пошуку нових покупців і нових ринків збуту для просування пропонованих послуг.

Новим ринком є тільки нова географічна територія. А також новий сегмент ринку і так званий додатковий ринок, тобто нове застосування існуючого продукту, розширення ознак існуючої пропозиції послуг під кутом потреб і переваг гостей.

Отже, впровадження саме стратегії розвитку ринку застосовують у разі виявлення нових сегментів ринку, де попит можна задовольнити продажем існуючих продуктів, та отримання запланованого прибутку. А це саме те, що і потрібно ресторанній мережі «СушиЯ» для виходу на ринок Словаччини.

### **3.2. Обґрунтування стратегії виходу ресторанної мережі «СушиЯ» на ринок Словаччини**

На основі проаналізованих даних було обрано **стратегію розвитку ринку** для виходу ресторанної мережі «СушиЯ» на ринок Словаччини.

Стратегія розвитку ринку означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту, коли підприємство виходить з цим товаром на нові ринки.

Стратегія розвитку може бути реалізована за двома напрямками (рис. 3.4):

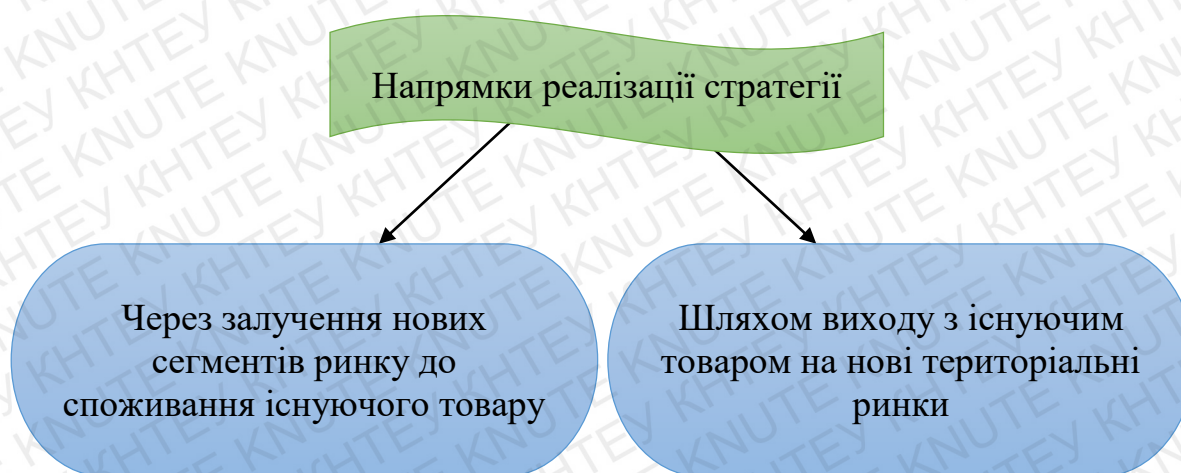


Рис. 3.4. Напрямки реалізації стратегії розвитку

1) через залучення нових сегментів ринку до споживання існуючого товару. Класичний приклад такої стратегії – позиціонування масла для дітей "Джонсон і Джонсон" ще й як ефективного зволожуючого засобу для жіночої шкіри;

2) шляхом виходу з існуючим товаром на нові територіальні ринки. Ця стратегія використовується дуже широко і є різновидом першого напрямку, оскільки теж заснований на залученні нових сегментів, просто в основу сегментації покладено географічну ознаку.

Стратегія розвитку ринку характеризується довгостроковими перспективами реалізації, високим комерційним ризиком та необхідністю значних витрат на дослідження каналів збуту.

Проте обирати тільки один напрямок буде не так ефективно, тому було вирішено запровадити відразу два напрямки, об'єднати їх для виходу на ринок Братислави.

По-перше, словаки, як і всі національності, дуже любляють їх національну кухню, тому класичне меню ресторану «СушиЯ» буде адаптовано під словацьку кухню. Так буде вирішено питання з великим потоком людей та



ресторан буде дуже популярний, тому що з вище викладеного аналізу можемо зробити висновок, що в місті Братислава нестача ресторанів японської кухні, а якщо ми відкрисмо ресторан «СушиЯ» та адаптуємо його кухню під вимоги словаків, то це буде економічно вигідне та популярне місце.

Наприклад, національну страву словацької кухні смажену качку з квашеною капустою можна адаптувати під японський ресторан замінивши капусту на водорості хіяши, додати горіховий соус, а качку перед смажінням замаринувати в соєво-імбирному маринаді. Вийде дуже смачна та унікальна страва зі своєю японською та фірмовою родзинкою (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Смажена качка, адаптована під ресторан «СушиЯ»

Також на прикладі десерту можна розглянути скалицький трделик. Це трубочки з тіста, запечені на трдло (дерев'яному рожні) на відкритому вогні і посипані цукром або корицею. Скалицький трделик - це випічка з волоськими горіхами, які виготовляють за традиційною рецептурою монастирської кухні. У жовтні 2007 року скалицький трделик став першим словацьким продуктом харчування, який отримав охоронну марку Євросоюзу (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Національний десерт Словаччини - Трделик



Якщо в середину трделіка додати смачну японську начинку, як в класичному і популярному десерті дораякі, то вийде чудовий, унікальний десерт, створений спеціально для ресторанної мережі «СушиЯ» та адаптований під словацьку кухню.

Ще дуже велику кількість страв Словаччини, адаптованих під японську кухню, можна описувати, але також треба звернути увагу на дуже важливий аспект при виході на ринок Словаччини, а саме персонал.

При відкритті нового ресторану, а саме якщо ресторан відкривається за кордоном, кожен власник хоче бути впевненим в своїй команді (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Персонал одного з ресторанів «СушиЯ»

Тому, задля того, щоб бути впевненими в якості страв та обслуговування, в словацькому ресторані «СушиЯ» будуть працювати співробітники з різних українських ресторанів. Вони правильно запустять ресторан, налагодять роботу, а паралельно з цим будуть навчати словаків роботі в мережі ресторанів «СушиЯ», для того щоб ті стали їх професійною заміною.

Також перед нами постає наступний та наймовірно важливий аспект при відкритті ресторану – поставки продукції. 78% продукції для приготування страв поставляються з різних куточків світу. Ця продукція доставляється в Україну і через країни Європи, тому це не буде складним питанням для управлінців мережі і поставки продуктів будуть регулярно і в словацький ресторан «СушиЯ».

Заготовки ж будуть робитися безпосередньо в ресторані кухарами. В Україні навпаки ж багато заготовок робиться на центральному заготівельному цеху, після чого поставляються у всі ресторани мережі в Україні.

Виготовлення напівфабрикатів саме в ресторані допоможе компанії зекономити гроші на доставці продуктів з заготівельного цеху в ресторан, на додатковому персоналі, на оренді додаткового приміщення, на електроенергії, яку там би витрачали та на інших ресурсах.

Це в котрий раз показує нам, що відкриття ресторану «СушиЯ» в місті Братислава є економічно привабливою ціллю.

Також при відкритті ресторану буде запроваджена додаткова послуга – доставка до дому та послуга «самовиніс». Автомобілі для доставки страв будуть перевезені з України. Це дозволить зекономити на купівлі нових авто. Для доставки продукції по всій території міста Братислава знадобиться 5 авто. Це саме та кількість, яка обслуговує лівий берег у Києві з одного ресторану, хоча площа Братислави 368 м<sup>2</sup>, лівого берега в Києві 398,5 м<sup>2</sup>. Виходячи з цього бачимо, що ця кількість авто стовідсотково задовольнить споживачів та управлінців компанії.

Ресторан буде розташований в самому серці Братислави, що свідчить про великий відсоток витрат на оренду приміщення. Але попри все, саме місце розташування ресторану і забезпечить перекриття витрат прибутком, тому що це, по-перше, центр міста, по-друге, точка збору багатьох туристів, по-третє неподалік знаходяться офісні будівлі, з яких будуть йти відвідувачі на бізнес-ланч та вечерю.

### **3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів**

Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення товарної політики матиме позитивний вплив на компанію, оскільки її метою є вдосконалення виробничого та торгового відділів, систем управління та покращення якості продукції та послуг.



На основі аналізу фактичної кількості споживачів виявлено, що сьогодні в середньому ресторан відвідують щодня 180 людей. Спрогнозуємо обсяги доходів від діяльності на плановий період.

Таблиця 3.2

### Прогноз діяльності ресторану «СушиЯ» на плановий період

Джерела доходів	Очікуваний попит споживачів, осіб		Середня вартість замовлення, грн.	Очікуваний середній обсяг доходу за рік, тис.грн.
	1 тиждень	За місяць		
Реалізація продукції через залу ресторану	1260	37800	800,0	36288,0
Впровадження меню для бенкетів	60	240	1000,0	2880,0
Організація доставки	1400	42000	850,0	42840,0
Разом	3910	115740	3550	157852,0

Таким чином, дохід від реалізації продукції власного виробництва та покупних товарів на прогнозний рік складе 157852,0 тис. грн.

Відповідно до темпів зростання товарообігу обчислюються майбутні витрати компанії, загальний дохід і прибуток.

Аналізуючи стан підприємства, слід розуміти запас його фінансової стійкості (безпечна зона). З цієї причини всі витрати підприємства слід попередньо розділити відповідно до виробництва та реалізації: змінні витрати та постійні витрати.

Змінні витрати збільшуються або зменшуються пропорційно об'єму виробництва продукції. Це витрати на сировину, матеріали, енергію, палива, заробітну плату працівників. Відрахування та податки на заробітну плату та виручку.

Постійні витрати не залежать від обсягу виробництва і реалізації продукції. До них відносяться амортизація основних засобів, нематеріальних активів, суми виплачених процентів за кредит, орендна плата, витрати на управління і організацію виробництва, зарплата персоналу підприємства на почасовій роботі.



Таблиця 3.3

**Прогнозні показники діяльності ресторану «СушиЯ» на плановий період**

Показники	2019	Прогноз	Прогноз/2019	
			абс. відх-я	%
Чистий дохід виручка від реалізації продукції: товарів, робіт, послуг	117992,0	157852,0	39860,0	133,8
Собівартість реалізованої продукції: товарів, робіт, послуг	91264,9	109264,9	18000,0	119,7
Валовий: прибуток	57861,4	88587,1	19274,3	114,0
Інші операційні доходи	28983,1	28983,1	0,0	100,0
Адміністративні витрати	42015	42015,0	0,0	100,0
Витрати на збут	9014,7	10094,7	1080,0	112,0
Інші операційні витрати	7026	7926,0	900,0	112,8
Фінансові результати від операційної діяльності	9876,5	17534,5	7658,0	177,5
Інші доходи	3512,8	3512,8	-	-
Інші витрати	2022	2022,0	-	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	10754	19025,3	8271,3	176,9
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1935,7	3424,6	1488,9	176,9
Чистий: прибуток	8818,3	15600,7	6782,4	176,9
Рентабельність	8	9,9	1,9	-

Аналізуючи дані таблиці 3.3 помітно, що дохід ресторану «СушиЯ» перевищить дохід 2019 року на 39860,0 тис.грн, або на 33,8% за рахунок відкриття нового ресторану в Словаччині. У зв'язку з цим, фінансовий результат від звичайної діяльності ресторану «СушиЯ» буде становити 10754 тис. грн., що на 8271,3 грн. більше 2019 року. Чистий прибуток, після реалізації запланованої стратегії, буде складати 8818,3 тис. грн., а рентабельність зросте на 1,9%.

Отже, від впровадження запланованої стратегії та від відкриття ресторану «СушиЯ» досягається економічна ефективність – створюються передумови для виходу на беззбитковий рівень та отримання в майбутньому прибутків, що дозволить підприємству підвищити рівень маркетингової діяльності та конкурентоспроможності за показниками ефективності використання внутрішнього потенціалу та якості обслуговування.

Крім того, впровадження розроблених заходів забезпечує соціальну ефективність діяльності ресторану «СушиЯ» – споживачі закладу будуть забезпечені якісною продукцією за доступними цінами, а також широкими послугами в організації дозвілля.

Розглянемо ефективність від створення та запровадження системи знижок в ресторані «СушиЯ», що буде розташований в місті Братислава.

Таблиця 3.3

**Ефективність від створення та запровадження системи знижок в ресторані «СушиЯ»**

Запропоновані знижки	Розмір знижки	Тривалість акції, дні	Кількість осіб	Економічна ефективність
Знижка на ланчі з 12 до 16 годин у будні	2 страви – 109 грн 3 страви – 149 грн	247 днів на рік	2470/рік	$149 * 2470 = 368,03$ тис.грн.
Знижка на продукцію ресторану в день народження	10%	247 днів	60/рік	$(5736 - 5736$ тис.грн. $\times 10\% :$ $100\%) \times 25\% : 100\%$ $= 5,59$ тис. грн.
Знижка на сніданки з 9 до 11 годин у будні	5%	247 днів	1235/рік	$(109 \text{ грн.} - 109 \text{ грн.}$ $\times 5\% : 100\%) \times 5$ чол. $\times 247 \text{ днів} =$ 134,55
Всього				508, 17 тис.грн.

Таким чином, запровадження системи знижок дозволить збільшити товарообіг ресторану «СушиЯ» на 508, 17 тис.грн. на рік.

Підводячи підсумок бачимо, що відкриття ресторану мережі «СушиЯ» в місті Братислава є економічно вигідним та прибутковим проектом. Так, є деякі аспекти на які треба звертати увагу та постійно їх контролювати, але керівництво компанії справжні професіонали своєї справи і впораються з усіма проблемами та перешкодами і ресторан буде приносити великі прибутки.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Стратегія виходу ресторанної мережі «СушиЯ» на ринок Словаччини» дозволило дійти наступних висновків:

1. Визначено економічну сутність стратегії як особливий вид управління, який спрямований на розвиток потенціалу підприємства, та являє собою план дій універсального характеру, який визначає пріоритети діяльності організації, ресурси, які для цього необхідні, і послідовність кроків по досягненню цілей. Тобто стратегія це засіб переведення підприємства з його справжнього становища в бажане майбутнє становище.
2. Процес стратегічного управління має бути безперервним, циклічним і взаємопов'язаним на всіх своїх етапах – стратегічний аналіз, стратегічне планування, вибір стратегії та організація виконання стратегічних планів, реалізація стратегічних завдань та оцінка і контроль реалізації стратегії. Його дієва реалізація в кінцевому рахунку визначає ефективність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.
3. Було проведено аналіз поточної комерційної діяльності підприємства. Досліджувана компанія – це мережа ресторанів, яка має свої точки продажу продукції в 12 містах України та прагне вийти на ринок Словаччини.
4. Проведений аналіз фінансових показників діяльності мережі ресторанів «СушиЯ» за 2017-2019 роки виявив, що у 2017 році показники комерційної діяльності мережі мали позитивну тенденцію зростання, проте у 2018 році у зв'язку з економічною кризою в країні, вони трохи знизились. При цьому зросли витрати підприємства, що призвело до падіння показника рентабельності. Позитивним моментом при цьому є те, що показник рентабельності все ж є позитивним, тобто витрати не перевищують прибуток організації.
5. Дослідження стратегії, яка застосовується в діяльності мережі ресторанів «СушиЯ» визначило, що підприємство прагне до зростання на ринку Словаччини, покращуючи свою продукцію при колишній ціні.



6. Досліджено продуктову та ціноутворюючу стратегії, що застосовуються у мережі ресторанів «СушиЯ». У ході дослідження було встановлено, що в ресторанах мережі встановлені загальновизнані ціни, що підходить для середнього і вищого класу.
7. Проведений SWOT-аналіз ресторанної мережі «СушиЯ» виявив основні сильні сторони (не висока цінова політика, висока якість страв, кваліфікований персонал, зручне розташування, висока якість обслуговування, наявність бізнес-ланчів, незвичайний інтер'єр, дитячі кімнати, в ресторанах не можна палити, а також широкий асортимент страв), слабкі сторони (недостатня кількість персоналу, неможливість проведення бенкетів, відсутність паркувальних майданчиків, мала кількість літніх терас), загрози діяльності мережі ресторанів «СушиЯ» (зниження попиту, збільшення числа конкурентів, вихід на ринок більш цікавого продукту), та основні можливості організації (збільшення обсягів продажу, прибутку, можливість розширення мережі, будівництва парковок біля ресторанів і розвиток персоналу).
8. У ході аналізу було визначено, що досліджуване підприємство має переваги, досягнуті раніше, однак існує загроза, що незабаром цього буде недостатньо для участі в конкурентній боротьбі. В результаті постала необхідність розробити стратегію виходу на новий ринок для досліджуваної мережі ресторанів «СушиЯ»
9. Розроблено та запропоновано стратегію виходу мережі ресторанів «СушиЯ» на новий ринок – відкриття нового ресторану у Словаччині в місті Братислава.
10. Для цього було обрано стратегію розвитку, яка передбачала оновлення асортименту продукції для нового ресторану за допомогою виробництва і випуску страв, характерних для словацької кухні.
11. Пропонується запровадити надання додаткових послуг – доставку та послугу «самовиніс». Це дозволить задовольнити потреби споживачів, не змусивши при цьому довго чекати і виїжджати зі свого робочого місця, а досліджуваному підприємству принесе додатковий прибуток.

12. У ресторані «СушиЯ» в місті Братислава розроблено та запропоновано ввести гнучку систему знижок.
13. Розширення асортименту продукції та впровадження нових форм обслуговування потребують інформаційної підтримки з метою ознайомлення потенційних клієнтів підприємства та залучення нових клієнтів. Крім цього, даний захід дозволить збільшити обсяги реалізації послуг та отримати додатковий дохід. Просування послуг харчування та інших додаткових послуг може бути досягнуто шляхом маркетингових стратегій, які описані в роботі.
14. Вжиті дії у даних напрямках дозволять підприємству задовольнити потреби і запити споживачів, залучити нових потенційних клієнтів, підвищити свій конкурентоспроможний статус серед інших підприємств, та відповідно збільшити обсяги реалізації і отримати додатковий дохід.
15. Можемо зробити головний висновок, що завдання роботи виконані, а мета: дослідження особливостей ефективної стратегії виходу ресторанної мережі на прикладі компанії «СушиЯ» – досягнута.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І., Землянків А. І., Підоричева І. Ю. Удосконалення системи управління інноваціями як умова прискорення структурних реформ в Україні // Економіка України. 2015. №9. С. 49-65.
2. Андрушкін Б. М., Мельник Л. М. Інтеграція екологічної складової у практичне виробниче середовище з метою забезпечення сталого розвитку підприємства. // Вісник ЖНАЕУ Актуальні питання сьогодення. № 1 (47), т. 1. 2015. С. 69-75
3. Аніськіна І.В. Підприємство як клієнт-орієнтована система // Ефективна економіка. 2016: [електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2051>
4. Антошко Т. Р. Соціально-економічний ефект оцінки персоналу організації. // Ефективна економіка. 2017: [електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1728>
5. Балахонова О.В. Обґрунтування побудови механізму управління інноваційним розвитком. // Інноваційна економіка. 2016 №7-8 (64). С.86-89
6. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. та ін. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М.та ін. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
7. Василенко В.О., Стратегічне управління підприємством: [навчальний посібник. Видання 2-ге, виправлене і доповнене]. К.: ЦУЛ, 2017. 400 с.
8. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління [навч. посібник]. К.: ЦУЛ, 2016. 396 с.
9. Верескун М.В. Методи оцінки ефективності впровадження інформаційних систем на підприємствах // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. Маріуполь, 2015. Вип. 1 (11). Т. 1. С. 21-27.
10. Верескун М.В., Захаров С. В. Організаційна діагностика як фактор розвитку підприємств // Ефективна економіка. 2017. № 7: [електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>



11. Гончарук А.М. Проблеми стратегічного управління підприємством // Вісник КІБІТ. 2015. №2(3). С. 63-64
12. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: [навч. пос. 2-ге вид., перероб. і доп.]. К.: Алерга, 2016. 478 с.
13. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Х: ХНАДУ, 2018. 133 с.
14. Горовий Д.А. Формування та оцінка людського капіталу сучасного підприємства. // Проблеми і перспективи розвитку підприємства. 2015. №2(1). С. 186-192.
15. Гудзь О.Є. Орієнтири та гармонізація стратегій інноваційного розвитку підприємства. Менеджмент ХХІ сторіччя. Вінниця. ВНАУ. 2016. С. 94-97
16. Гудзь О.Є. Формування портфелю стратегій в корпоративному управлінні // Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сумському інтеграційному просторі, Тернопіль: Крок, 2015. 295 с. С. 165-167.
17. Гудзь О.Є. Управління ефективністю та прибутковістю підприємства. // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Фінанси і кредит. 2014. №2(35), С. 18-24.
18. Дмитренко Г.А. Стратегічний кадровий менеджмент. К.: МАУП, 2014. 248 с.
19. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства: [навч. посібник]. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2018. 71 с.
20. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління. К.: Вид-во «Знання», 2016. 287 с.
21. Забелін П.В., Моїсеева М.К. Основи стратегічного управління. М.: Знання, 2014. 246 с.
22. Запасна Л.С. Економічна сутність розвитку підприємства. [електронний ресурс]. Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2014/iem/bashkevich/library/tez8.htm>

23. Збарський В.К. Сутність поняття «стратегія розвитку» малого підприємства // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2014. Вип. 181(6). С. 36-45
24. Зінченко А.Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2010-2015: стан та перспективи розвитку Київ, 2015, 56 с.
25. Зосимова Ж.С. Розробка антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 – Економіка і управління підприємствами ( за видами економічної діяльності ). Харків. 2014. 20с.
26. Зуб А.Т. Стратегічний менеджмент: теорія і практика.Київ. 2015. 415с.
27. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент [підручник]. І К.: Каравела, 2015. 480 с.
28. Каймашніков К.С. Генезис та сутність категорії «глобальна стратегія економічного розвитку». // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Випуск 7. Частина 1, 2016. С. 92-95, С. 93.
29. Калита П. Соціально спрямований бізнес, або бізнес з турботою про людей . Частина перша. У світі і Європі // Світ якості України. 2016. № 1-2. С. 4-9.
30. Калита П. Соціально спрямований бізнес, або бізнес з турботою про людей . Частина друга. В Україні // Світ якості України. 2016. № 5(17). С. 4-7.
31. Каличева Н.Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах/ Н.Є. Каличева, С.Є. Бохан// Науковий огляд. - 2017. – Вип. 5 (37). - С. 5 – 15.
32. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А., Кирилов О.Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: [монографія]. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2016. 272 с.
33. Кобелєв В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства / В. М. Кобелєв, Ю. В. Захарченко //Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – № 42. – С. 297-303.



34. Романовський О.Г. Аудит і оцінювання управлінської діяльності/ О. Г. Романовський, М. В. Черкашина, М. О. Науменко, Є.М.Грабовський, Т. В. Гура, Є. В. Воробйова. – Х.: АВВМВСУ, 2015. - 296 с.
35. Стратегічне управління : навч. посіб./ І. В. Токмакова, В.Л. Дикань, В. О. Зубренко, О. В. Маковоз, О. В. Шраменко – К.: «Центр учбової літератури», 2019. – 272 с.
36. Стратегічне управління : навч. посіб./ Л. Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л. П. Артеменко – К.: «Центр навчальної літератури», 2019. – 440 с.
37. Стратегічне управління корпораціями : навч. посіб./ Скібіцька Л.І. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 480с.
38. Стратегічний менеджмент : навч. посіб./ Бровкова О.Г. – К.: «Центр навчальної літератури», 2017. – 224с.
39. Стратегічний менеджмент : навч. посіб./ Бутко М.П. – К.: «Центр навчальної літератури», 2019. – 376с.
40. Стратегія конкурентних переваг / Н. М. Данильченко, Т. Коркіна // Економіка в школах України. - 2019. - № 1. - С. 36-39
41. Транснаціональні корпорації: навч. посіб./ Шкурупій О. В. – К.: «Центр навчальної літератури», 2018. – 256с.
42. Мазаракі А.А. Інститутотворча функція сучасної мережевої роздрібної торгівлі. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2016. № 4. С. 5–21.
43. Огінок С. В. Еволюція поглядів на проблеми економічної інтеграції та формування єдиного ринку ЄС / С. В. Огінок // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 6. – Ч. 2. – С. 138–142
44. Каплюченко Т. В. Внутрішній ринок Європейського Союзу: особливості та українські перспективи / Т. В. Каплюченко // Форум права. – 2015. – № 2. – С. 188–195. [URL:http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP\\_index.htm\\_2014\\_2\\_34.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2014_2_34.pdf)



45. Дахно І. І. Зовнішньоекономічний менеджмент : навч. посібник / І. І. Дахно, Г. В. Бабіч, В. М. Барановська та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 568 с.
46. Гайдукович Д.С. Характеристика інструментів маркетингового аналізу в сфері банківських послуг // Вісник соціально-економічних досліджень. Вип. 4, 2016. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Vsed\\_2011\\_3\\_8.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vsed_2011_3_8.pdf)
47. Офіційний сайт «СушиЯ» URL: <https://www.sushiya.ua>
48. Cost of business start-up procedures URL: <http://data.worldbank.org/indicator/IC.REG.COST.PC.ZS>. (дата звернення 30.10.2020)
49. Baena V. Market conditions driving international franchising in emerging markets / V. Baena // International Journal of Emerging Markets. – 2015. – Vol. 7. – № 1.– P. 49–71
50. Anholt, S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions / S. Anholt. 1st edition. Palgrave Macmillan, 2017. 160 p.
51. Top 500 Restaurants in Europe [Electronic resource]. – 2019. – Access mode : <http://www.restaurantseurope.com/top500>
52. Blair R. D. The Economics of hospitality / R. D. Blair, F. Lafontaine. – Cambridge: Cambridge University Press, 2015. – 338 p
53. Dominik P. Zasady i organizacja ywienia w turystyce. -Warszawa: Almamer, 2014. - 188 s.

# Додатки



**Копія статті**