

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

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**РОЗВИТОК ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СИСТЕМИ БАРУ
«TARANTINO GRILLSWINE BAR», М. КИЇВ**

Студента 2 курсу, 5м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Горбова
Дениса Сергійовича

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Охріменко Алла
Григорівна

*підпис
керівника*

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

Ведмідь Надія
Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

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

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація/освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” _____ 2018 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів
Горбову Денису Сергійовичу

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи «Розвиток франчайзингової системи бару «Tarantino grillswine bar», м. Київ». Затверджена наказом ректора від “29” грудня 2018 р. № 4854.

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

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ формування франчайзингової системи підприємства ресторанного господарства

Об’єкт дослідження – процес формування франчайзингової системи підприємства ресторанного господарства

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади франчайзингової системи підприємства ресторанного господарства

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: *Рис. Групування франчайзингових мереж в ресторанному бізнесі, Динаміка показників рентабельності бару «Tarantino grills&wine bar», Динаміка відвідуваності бар «Tarantino grillswine bar»; Таблиці: Динаміка основних фінансово-економічних показників бару «Tarantino grills&wine», Витрати фрнчайзі на придбання франшизи для фуд-корту мережі ресторану, Оцінка чистого приведенного доходу по інвестиційному проекту фуд-корту мережі ресторанів «Tarantino Grill&Wine», Узагальнені показники ефективності відкриття фуд-корту ресторану «Tarantino Grill&Wine» як інвестиційного проекту.*

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади розвитку франчайзингової системи суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Сутність та зміст франчайзингу

1.2. Механізм реалізації франчайзингу у сфері ресторанного бізнесу

Розділ 2. Аналіз передумов розвитку франчайзингової системи бару «Tarantino grill&wine bar», м. Київ

2.1. Діагностика ринку ресторанних послуг м. Києва

2.2. Визначення передумов розвитку франчайзингової мережі ресторану «Tarantino grill&wine»

2.3. Оцінка фінансово-економічного стану ресторану «Tarantino grill&wine»

Розділ 3. Впровадження франчайзингової мережі ресторанів «tarantino grill&wine»

3.1. Обґрунтування напрямів розвитку мережі ресторанів «Tarantino grill&wine»

3.2. Визначення ефективності інвестиційного проекту франчайзингової мережі ресторанів «Tarantino grill&wine»

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи

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

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Охріменко А.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання
Студент

Горбов Д.С.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

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

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Охріменко А.Г.

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Горбова Дениса Сергійовича

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ”

2019 р.

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. Теоретичні засади розвитку франчайзингової системи суб'єкта ресторанного бізнесу	10
1.1.Сутність та зміст франчайзингу	10
1.2.Механізм реалізації франчайзингу у сфері ресторанного бізнесу	15
Розділ 2. Аналіз передумов розвитку франчайзингової системи бару «Tarantino grill&wine bar», м. Київ	23
2.1. Діагностика ринку ресторанних послуг м. Києва	23
2.2. Визначення передумов розвитку франчайзингової мережі ресторану «Tarantino Grill&Wine»	32
2.3. Оцінка фінансово-економічного стану ресторану «Tarantino Grill&Wine»	44
Розділ 3. Впровадження франчайзингової мережі ресторанів «Tarantino grill&wine»	52
3.1. Обґрунтування напрямів розвитку мережі ресторанів «Tarantino Grill&Wine»	52
3.2. Визначення ефективності інвестиційного проекту франчайзингової мережі ресторанів «Tarantino Grill&Wine»	58
Висновки та пропозиції	65
Список використаних джерел	71
Додатки	76

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день світова практика довела, що система взаємовигідних партнерських відносин – франчайзинг, яка існує у світі вже більше ста років, є одним з найефективніших способів розвитку бізнесу. Суть його полягає у тому, що в обмін на частину прибутку і свою незалежність суб'єкт бізнесу одержує досить відомий товарний знак, перевірений часом метод ведення бізнесу, цілий пакет технологій і ноу-хау. Така форма дозволяє малим підприємствам функціонувати як окрема незалежна одиниця, але за обумовленими правилами. Наприклад, у США за останні 30 років кількість таких фірм зросло на 41%, а сума продаж – майже в 6 разів. Подібна тенденція спостерігається і в країнах Заходу.

В Україні в умовах формування ринкового господарства, інституційних змін в економіці, радикальних перетворень у відносинах власності набула свого продовження проблема становлення і розвитку малого та середнього бізнесу. Тому окрім традиційних форм інвестування розрізняють нові, більш перспективні форми фінансування, такі як франчайзинг. Ця форма маркетингу на сьогоднішній день є дуже популярною і широко використовується у зовнішній торгівлі (в туристичній індустрії, у роздрібній торгівлі тощо), але окремі аспекти і механізми здійснення є не достатньо дослідженими. Тому опрацювання теоретичних аспектів та практичних рекомендацій щодо франчайзингу в сфері ресторанного бізнесу є актуальним та проблемним.

Мета і завдання випускної кваліфікаційної роботи. Метою даної роботи є дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ формування франчайзингової системи підприємства ресторанного господарства, зокрема ресторану «Tarantino grill&wine». На основі цього, були поставлені та розроблені такі завдання:

- визначити сутність та зміст франчайзингу;

- обґрунтувати механізм реалізації франчайзингу у сфері ресторанного бізнесу;
- провести діагностику ринку ресторанних послуг м. Києва;
- здійснити визначення передумов розвитку франчайзингової мережі ресторану «Tarantino Grill&Wine»;
- надати оцінку фінансово-економічного стану ресторану «Tarantino Grill&Wine»;
- обґрунтувати напрями розвитку мережі ресторанів «Tarantino Grill&Wine»;
- визначити ефективність інвестиційного проекту франчайзингової мережі ресторанів «Tarantino Grill&Wine».

Предмет та об'єкт випускної кваліфікаційної роботи. *Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та прикладні засади франчайзингової системи ресторану «Tarantino Grill&Wine». *Об'єкт дослідження* – процес формування франчайзингової системи підприємства ресторанного господарства.

Методи дослідження. В випускній кваліфікаційній роботі використовувалися такі методи: системний підхід, методи порівняння, спостереження, економічного аналізу та інші.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи стали системний підхід до вивчення процесів формування, функціонування та розвитку франчайзингової системи підприємства ресторанного господарств, а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо даної наукової проблеми. Інформаційну базу дослідження становлять статистичні джерела ресторану «Tarantino Grill&Wine» та публікації в пресі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому опрацюванні наукових досліджень щодо формування франчайзингової системи підприємства ресторанного господарства. В роботі

удосконалено:

методику визначення формування франчайзингової системи підприємства ресторанного господарства;

одержало подальший розвиток:

специфіка побудови механізму формування франчайзингової системи підприємства ресторанного бізнесу.

Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи полягає у можливості застосування пропозицій щодо удосконалення формування франчайзингової системи підприємства ресторанного господарства, зокрема ресторану «Tarantino Grill&Wine» та на інших подібних підприємствах.

Публікації у наукових виданнях. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Розвиток франчайзингової системи суб'єкта ресторанного бізнесу» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А).

Обсяг та структура роботи. Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний зміст роботи викладено на 75 сторінках, вона містить 19 таблиць і 9 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СИСТЕМИ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та зміст франчайзингу

Інтерес до франчайзингу як ефективної моделі розвитку малого бізнесу в останні роки істотно зріс. На думку експертів, кількість франчайзингових фірм зростає в міру збільшення розвитку мережевих компаній.

Батьківщиною франчайзингу вважається Британія. Народившись більше двохсот років тому на туманному Альбіоні, франчайзинг перекочував потім у Північну Америку, де отримав широке поширення - досить назвати такі і по сей день процвітаючі ресторани мережі, як McDonald's, Baskin Robbins, Pizza Hut і інші. У нашій країні про франчайзинг заговорили тільки в середині 1990-х, багато в чому з подачі зазначених вище компаній, що почали побудову своїх мереж.

Традиційно під франчайзингом розуміється така форма організації бізнесу, при якій компанія (франчайзер) передає певній особі чи компанії (франчайзі) право на продаж продукту і послуг франчайзера [39, с. 68]. З метою виявлення та обґрунтування сутності та зміст франчайзингу, варто зробити аналіз основних категорій цієї діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Тезаурус франчайзингової системи розвитку бізнесу

Поняття	Його тлумачення
Франчайзинг	угода про передання права на використання торгової марки) – у широкому значенні – форма поєднання переваг великого і малого бізнесу, змістом якої є система взаємовідносин між франчайзером (материнською компанією) і франчайзі (малими підприємствами або окремими бізнесменами, виробничими чи функціонально-операційними компаніями)
Франчайзер	материнська компанія, що надає право за оплату або інші винагороди, використовувати своє ім'я й систему ділових операцій

Продовження таблиці 1.1

Поняття	Його тлумачення
Франчайзі	компанія покупець франчайзингу, що перебуває в договірних відносинах із франчайзером на період ділових відносин
Франшиза	1) право на створення комерційного підприємства і на торгівлю продуктами головної компанії; 2) підприємство, створене на основі франчайзингу.
Предмет франчайзінгового договору	надання компанією «франчайзера» підприємству «франчайзі», в обмін на пряму або непряму винагороду, права на використання «франчайзингу» для цілей маркетингу специфічних видів товарів і\або послуг у системі ділових операцій.
Франчайзний внесок \ оплата	звичайно оплачується під час підписання договору\контракту «франчайзної угоди» за право «франчайзі» використовувати ім'я «франчайзера», його логотипа, товарного знака, марки й системи ділових операцій.
Роялті \ авторський гонорар	постійний платіж франчайзеру, що оплачується на періодичній основі (звичайно: щотижня, двічі на місяць, або щомісяця) на всьому протязі умов дії франчайзної угоди/договору.

Отже, франчайзинг, як форма довгострокового співробітництва декількох організацій полягає в тому, що франчайзер (головна компанія, як правило, має великий престиж і бездоганну репутацію) перепродує права на бізнес разом з технологією виробництва (або права на продаж товарів, послуг) незалежним від неї бізнес- одиницям (франчайзі) [3, с. 94]. Іншими словами, франчайзинг щось інше, як бізнес-співпрацю, в основі якого мається на увазі надання ліцензії на застосування товарного знака та технології зі взаємними зобов'язання і пільгами по веденню бізнесу між франчайзером і франчайзі.

Франчайзер являє собою є велику компанію, яка надає ліцензію або передає в право користування свій товарний знак, ноу-хау і / або операційні системи. В обов'язки франчайзера можна включити детальне дослідження і розвиток бізнесу, його просування, підтримка високої ділової репутації та забезпечення впізнаваності бренду. Необхідно вказати, що франчайзер (головна компанія) може здійснювати укладання договору як з одним, так і кількома малими підприємствами (операторами на ринку), що має залежність від типу франшизи [34].

Витоки франчайзингу сягають у глиб історії майже на 500 років. Кембріджський словник англійської мови [44] повідомляє, що franchising – це усі права й свободи єпископатів, подаровані їм англійською короною в 1559 році, а franchises – місця, відведені для торгівлі [44]. Вільним людям було дозволено продавати свої товари на території міста: на ринках і ярмарках. Таким чином, ці елементи права сформували основу франчайзингу. Однак у найбільш типовій формі він виявився в британській системі так званих «зв'язаних будинків», що використовувалася броварниками для підтримки потрібного обсягу продажів. В обмін на позику або оренду майна броварник одержував постійний двір як ринок збуту свого пива. А загальноприйнятою датою початку використання слова «франчайзинг» у сьогоденні його значенні (привілеї, що надаються приватним фірмам) вважається 1840 р. [26, с. 78].

У середині XIX століття франчайзинг уперше почали використовувати і у США. Згодом франчайзинг набув приватноправових рис, і з другої половини XIX століття почав активно застосовуватися в підприємницькій діяльності. В 20-ті роки минулого століття ідея франчайзингу як форми ведення бізнесу змістилася у бік відносин «оптовик – роздрібний продавець». Франчайзер, або оптовий продавець, надавав можливість невеликим роздрібним організаціям одержувати додаткову вигоду від численних знижок [11, с. 68].

Починаючи з 50-х років XX сторіччя в багатьох країнах особливо швидко почала розвиватися франчайзингова система створення готелів і ресторанів. Цьому сприяла поява в США закону про товарний знак. Підприємство-виробник продукції, робіт або послуг, що мало серед конкурентів свої індивідуальні особливості, високу якість обслуговування, на певних умовах здобувало товарний знак (торгову марку). Власником товарного знаку могли бути видані ліцензії іншим фірмам на визначений відрізок часу, протягом якого власник контролює якість товарів чи послуг, що продаються під його товарним знаком [24].

Продаж іншим підприємствам права на використання свого товарного знаку під різнобічним контролем і під захистом закону дозволяв власнику розширити межі свого бізнесу без великих капітальних і поточних витрат. Поступово на цій основі стали складатися певні правила ведення справ власника товарного знаку (франчайзера) з підприємствами, що придбали ліцензії на їхнє використання (франчайзі), тобто склалися відносини франчайзингу. Аж до 1950-х рр. більшість компаній, що використовували франчайзингову систему, розглядали франчайзинг як ефективний метод розподілу продукції й послуг. Це приклади традиційного франчайзингу або франчайзингу першого покоління.

У США бурхливому розвитку франчайзингу сприяв прийнятий в 1946 р. Закон «Про товарні знаки». Додатковий прибуток підприємці одержували вже завдяки тому, що надання права іншим підприємствам на використання своїх товарних знаків під різнобічним контролем і захистом закону дозволяла власникам без додаткових витрат розширювати кордони свого бізнесу. У 50-ті роки з'являється франчайзинг другого покоління – «франшиза бізнес-формату». Він припускає передачу не тільки товарного знаку, але й всієї технології ведення бізнесу, включаючи зовнішні параметри й стиль обробки, створені й випробувані франчайзером.

Варто зазначити, що єдиного поняття та визначення договору франчайзингу в законодавстві України немає. Тож у цій сфері укладається значна кількість договорів, які тільки можна підвести під такий вид відносин: ліцензійні, комерційної концесії, про спільну діяльність та про надання послуг і виконання робіт, дистриб'юторські тощо. Проте перспектива на довгі роки погрузнути в кількох судових процесах, пов'язаних із порушенням договірних положень, не приваблює жодну сторону таких правочинів. Ситуацію необхідно було кардинально змінювати. Адже в Європу ми рухаємося давно, а не лише останні кілька років. Тому вже починаючи з 2002 року до Верховної Ради було внесено на розгляд кілька законопроектів, спрямованих на врегулювання франчайзингових відносин. Проте жоден із

них не набув статусу закону. Остання спроба була зроблена 21 грудня 2017 року. Нині у ВР на розгляді перебуває законопроект «Про франчайзинг» (№7430), який профільний комітет рекомендує прийняти за основу. Пропонуються такі ключові нововведення: вводитьься поняття «франчайзинговий договір» та дається його визначення; передбачається строковість договору франчайзингу; запроваджується «двоступенева» реєстрація франчайзингових договорів; • забороняється субфранчайзинг; на власника бізнесу покладається обов'язок постійно контролювати діяльність користувача щодо відповідної якості його товарів (робіт, послуг), але не саму їх якість.

У більшій частині країн світу використовується поняття «договір франчайзингу», яке є зрозумілим і загальноживаним для всіх учасників таких відносин. Та залишаються країни, які оперують іншими поняттями: договір комерційної концесії (Україна, Таджикистан та ін.); договір комплексної підприємницької ліцензії (Казахстан) тощо.

Відмінна термінологія призводить до нерозуміння потенційними партнерами статусу відносин та, відповідно, способів їх урегулювання на території тієї чи іншої країни. Тому введення загальноприйнятої на міжнародному рівні назви — договір франчайзингу — є, безумовно, прогресивним рішенням. Адже це допоможе виробити єдиний підхід до розуміння таких відносин усіма його учасниками незалежно від країни основного виду їхньої діяльності. Порівняно з наявним визначенням договору комерційної концесії, договір франчайзингу додатково передбачає надання права на використання в тім числі фірмового найменування, яке є одним з основних ідентифікаторів будь-якого відомого бренду [21].

Утім, у проекті не передбачено співвідношення договору франчайзингу з договором комерційної концесії (який все ще продовжує діяти) та не визначено їх місця в загальній структурі договорів, що укладаються у сфері інтелектуальної власності. Більше того, перехідні положення проекту №7430 не містять жодного обов'язку щодо внесення змін до Цивільного та

Господарського кодексів. Тобто в нас одночасно існують і договір франчайзингу, і договір комерційної концесії. А це породжуватиме боротьбу норм, коли незрозуміло, який закон застосовувати до врегулювання відносин, які обов'язки сторін є імперативними, а які ні, яка відповідальність настає за невиконання тих чи інших договірних умов тощо.

1.2. Механізм реалізації франчайзингу у сфері ресторанного бізнесу

Франчайзинг, як система організації підприємницької діяльності набув поширення в усіх розвинутих країнах (прикладом є ресторани швидкого харчування «McDonald's» і «Піцца Хат», «Baskin Robbins»). Наприкінці ХХ століття більш ніж 1800 американських корпорацій збували свої товари за допомогою системи франчайзингу. Кількість малих підприємств, що входили до неї, – приблизно 500 тис.

Як один з найбільш яскравих прикладів можна виділити компанію «McDonald's». Р.Крок, продавець апаратів для виробництва молочних коктейлів, відвідав паркінг-ресторан швидкого обслуговування San Bernandino, яким управляли брати Макдональди. З метою поліпшити обслуговування клієнтів і збільшити дохід, вони скоротили кількість найменувань блюд до трьох, стандартизували технологію їхнього приготування й уніфікували рецептуру. Така реорганізація значно підвищила ефективність і знизила витрати, а однакове меню створило нове покоління клієнтів, які знали, що в будь-якому ресторані McDonald's на них чекатиме швидке обслуговування і звичний набір блюд. Вражений новою, надзвичайно оперативною системою організації обслуговування Крок викупив в 1955 році права на франчайзинг їхнього бізнесу. Тепер франчайзингова система «McDonald's» нараховує більше 14 тис. підприємств в різних країнах світу.

Будь-який вид бізнесу можна перетворити у франшизу. Міжнародна Асоціація Франчайзингу виділяє 70 галузей господарства, у яких можна використовувати методи франчайзингу. Франчайзинг визнаний у світі як

найбільш прогресивна форма ведення бізнесу й широко розповсюджений у закордонній практиці. Договір франчайзингу є самостійним об'єктом правового регулювання більш ніж в 80 країнах світу. Найбільш широке застосування франчайзинг знаходить у сфері послуг\товарів\робіт, надаючи можливості в більш, ніж 500 видах діяльності, як правило, для малих і середніх підприємств [20].

Існують різноманітні форми франчайзингу. Вибір франчайзингу залежить: від виду господарської діяльності; стабільності франчайзера і його місця на ринку товарів і послуг; особливостей ринку місцевого франчайзі.

Сфери використання франчайзингу згруповано в чотири основні види:

1. Збутовий франчайзинг – використовується виробником товарів для побудови розгалуженої збутової мережі, функціонування якої він контролює;

2. Торговий (товарний) франчайзинг – використовується торговою організацією для відкриття мережі магазинів, які юридично не належать до її структурних підрозділів, філіалів або дочірніх підприємств. Товарний франчайзинг іноді називають «франчайзинг продукту (торгового імені)». Це франчайзинг у сфері торгівлі на продаж готового товару. У товарному франчайзингу франчайзером зазвичай є виробник, що продає продукт чи напівфабрикат дилеру-франчайзі. Це правило є істотним змістом взаємин партнерів – франчайзера і франчайзі-дилера. Цей вид діяльності, спрямований на придбання у ведучої компанії права на продаж товарів з її торговою маркою. У цьому випадку франчайзі купує у франчайзера товари і після цього перепродає їх від імені франчайзера. В окремих випадках ведуча компанія має відношення і до оплати гарантійних послуг, відшкодуванню витрат на спільну рекламу. Як правило, для товарного франчайзингу характерна вузька спеціалізація франчайзі на реалізації одного виду товарів і послуг.

3. Франчайзинг у сфері обслуговування – використовується при створенні мережі готелів, ресторанів, авторемонтних майстерень;

4. Виробничий франчайзинг – застосовується виробником для розширення виробництва товарів та їх просування на нові ринки [27, с. 43].

Існує чотири типи франшизи:

- франшиза між виробником і роздрібним торговцем);
- франшиза між виробником та оптовиком (компанії продають концентрати на умовах франшизи оптовикам, які змішують компоненти.

Розливають у пляшки та продають роздрібним торговцям;

- франшиза між оптовим і роздрібним торговцем (аптеки);
- франшиза між підприємством сфери послуг та роздрібними торговими фірмами щодо надання послуг споживачам (Макдональдс») [14].

Франчайзинг забезпечує суттєві переваги як особі, що надала право використання своїх засобів індивідуалізації і ноу-хау, так і користувачу ними, зокрема:

- залучення до активної підприємницької діяльності значної кількості господарюючих суб'єктів;
- здійснення підприємницької діяльності в межах єдиної маркетингової цінової і товарної політики без порушення антимонопольного законодавства;
- використання право власником і користувачем спільної технології ведення бізнесу;
- зменшення комерційного ризику залучених до бізнесу за рахунок попередньої апробації крупною фірмою технологій виробництва товарів (послуг);
- ринку загальноновизнаної торгової марки (технології); залученими підприємцями постійних порад, консультацій від великої фірми;
- наявність у фірми-франчайзера завдяки великим розмірам більших переваг у відносинах з постачальниками, ніж у самостійних дрібних підприємств [8].

Популярність франчайзингу пояснюється цілим рядом переваг його використання як для франчайзера, так і для франчайзі.

Таблиця 1.2

Переваги франшизи

Для франчайзера	Для покупця франшизи (франчайзі)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Отримання доступу до джерела капіталу без втрати або послаблення контролю над маркетинговою системою ✓ Забезпечення гарантій одержання стабільного додаткового доходу у вигляді періодичних платежів, оскільки франчайзі як самостійна юридична особа без посередньо зацікавлений в успішному розвитку свого підприємства ✓ Уникнення постійних накладних витрат, характерних для системи збуту через власні магазини ✓ Співпраця з незалежними бізнесменами, які є мотивованішими від найманих працівників ✓ Співпраця (при виході на нові ринки) з місцевими кадрами, які краще інтегровані в середовищі на певній території ✓ Одержання додаткового доходу при мінімальних витратах і інвестиціях за рахунок розширення виробництва й/або збуту товарів (послуг) шляхом поступки прав на використання товарного знаку, фірмового стилю, об'єктів інтелектуальної власності й комерційної інформації ✓ Досягнення на основі комерційного успіху швидкого розширення продажу, для створення ефекту «снігової кулі» ✓ Просування на ринок товарів (послуг), товарного знаку і самої компанії за рахунок франчайзі ✓ Економія на масштабі завдяки розвитку франшизної системи ✓ Збільшення ступеня контролю на ринку ✓ Здійснення територіального розділу ринку з метою обмеження конкуренції між франчайзі без порушення норм антимонопольного законодавства 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Використання на законних підставах товарного знаку й/або торговельної марки відомої компанії ✓ Одержання доступу до детально розробленої технології ведення бізнесу, що показала на практиці високий рівень ефективності ✓ Початкові послуги, які надаються франчайзером, передбачають: <ul style="list-style-type: none"> - дослідження ринку - аналіз розміщення торгової точки - підтримку на переговорах про оренду приміщення - поради щодо інтер'єру - підготовка персоналу - моделі бухгалтерського і фінансового аналізу ✓ Поточні послуги включають спостереження за веденням справ: <ul style="list-style-type: none"> - перепідготовку менеджерів і персоналу; - рекламні матеріали; - контроль якості; - рекламу в масштабах країни; - централізоване постачання; - маркетингову інформацію; - аудит, колективне страхування. ✓ Збереження юридичної й економічної самостійності, а також можливість самостійного прийняття управлінських рішень ✓ Можливість розпочати справу з малим капіталом ✓ Зниження ризику і невизначеності, оскільки успіх проекту вже доведений ✓ Можливість створити власну справу з одночасним входженням у велику організацію ✓ Підвищення ринкової сили стосовно постачальників у зв'язку зі створенням мережі ✓ Придбання певного рівня захищеності від конкурентів на території дії франчайзингової угоди ✓ Значна економія коштів і часу на рекламі, навчанні, маркетингових дослідженнях, розробці й реєстрації власного товарного знаку й торговельної марки, відпрацьовуванні технології ведення бізнесу, а також на веденні переговорів і пошуку партнерів

Основний аргумент постачальника на користь франшизи полягає в тому, що – франчайзі, купуючи франшизу, самі здійснюють потрібні інвестиції в свій бізнес. Це дає змогу франчайзеру, збільшуючи обсяги продажу, економити кошти, а франчайзі – швидко налагодити власний бізнес у межах стандартів продавця франшизи і досягти комерційного успіху завдяки високій популярності торгової марки постачальника [8].

Таким чином, для покупців франшизи вирішено багато організаційних і маркетингових питань, адже франшиза – це програма, що включає допомогу у створенні й розвитку бізнесу, реклами, марки, виробничої й маркетингової технології й навчання персоналу. По суті, у цій схемі новачок одержує продуману й перевірену програму дій. Зазвичай частка банкрутств, у такому випадку, значно менша, ніж в інших партнерських схемах, оскільки існуюча мережа захищає новачка, допомагає йому стартувати, надаючи йому свої рекомендації (по суті – консалтинг) і встановлюючи стандарти.

Це забезпечує підвищення життєздатності новостворених фірм. За статистикою, із всіх новостворених фірм у світі 85% припиняє свою діяльність протягом перших п'яти років. А з тих, хто працює за франчайзинговою схемою – лише 14%. Якщо за традиційних форм функціонування на ринку виживає лише 10% фірм, то серед тих, хто використовує франчайзинг – 90%. Франчайзинг складний у перший рік існування, на етапі формування системи. Розвиток же системи після її апробації відбувається досить стрімко.

Однак використання франчайзингу також супроводжується і рядом недоліків, саме тому фахівці закликають не вважати дану технологію єдиним рішенням всіх бізнес-проблем.

Таблиця 1.3.

Негативні аспекти франчайзингу

Для франчайзера	Для покупця франшизи (франчайзі)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Навчивши бізнесу, набувши певний досвід роботи, франчайзі може спровокувати франчайзера на розірвання договору й розпочати свій власний бізнес, який складатиме пряму конкуренцію франчайзеру ✓ Ефективність роботи залежить від сторонніх компаній. Споживачі часто сприймають кожне франчайзингове підприємство як ланку однієї низки підприємств, які працюють під єдиним товарним знаком. Несумлінна робота одного з франчайзі може зіпсувати репутацію всієї франчайзингової системи ✓ Наявність певних проблем у контролі якості товарів (послуг), які надаються франчайзі, що викликане його відносною незалежністю ✓ Ймовірність розголошення комерційної таємниці. Франчайзі, одержуючи доступ до комерційних секретів і ноу-хау, іноді розголошує подібну інформацію, хоча цей заборонено угодою 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Необхідність дотримання настанов і рекомендацій що до ведення бізнесу з боку материнської фірми, що може гальмувати ініціативу і обмежувати маневреність ✓ Залежність від фінансової стабільності франчайзера ✓ Зобов'язання франчайзі, крім вступного внеску (плати за ліцензію), виплачувати франчайзеру регулярні відрахування від прибутку; іноді розмір таких відрахувань встановлюється від обсягу продаж, що може поставити підприємство-франчайзі у скрутне фінансове становище ✓ Зобов'язання купувати устаткування і первинну сировину у франчайзера, що може обмежувати самостійність франчайзі у прийнятті рішень ✓ Помилки франчайзера у стратегічних рішеннях ставлять під удар всю сукупність франчайзі ✓ Обмеженість терміну дії ліцензії, наданої франчайзером

Поновлення терміну дії ліцензії породжує проблему оплати за неї та обсягу зобов'язань, які материнська компанія покладає на компанії. Це (як і в разі оренди майна) стримує дрібні підприємства від активізації інвестування в здійснюваний бізнес.

Для того щоб захистити себе від можливих ризиків, франчайзери, як правило, дуже ретельно підходять до процесу відбору франчайзі. Потенційним покупцям франшизи висувають досить жорсткі вимоги. Крім того, у процесі роботи франчайзери, як правило, здійснюють детальний моніторинг всієї франчайзингової мережі для визначення назриваючих проблем і прийняття своєчасних рішень.

В цілому, за оцінками експертів, у порівнянні з можливостями й перевагами технології франчайзингу як засобу розвитку бізнесу, його недоліки для франчайзі настільки незначні, що більшість малих і середніх

компаній ними просто нехтують. Основний недолік, франчайзингу – обмеження волі франчайзі. Однак він, на думку більшості експертів, є також і перевагою, оскільки визначення законів і правил ведення бізнесу, а також контроль за їх виконанням забезпечує високий рівень ефективності роботи франчайзі у відповідності зі стандартами франчайзера. Фактично, франчайзі ризикує тільки помилитися у виборі франчайзера, а також у відповідності стратегії свого розвитку нормам і обмеженням, пов'язаним з виконанням франчайзингової угоди.

В свою чергу франчайзі також повинен подбати про свою безпеку. Ще до укладання договору франчайзі повинен вивчити всю доступну інформацію про фінансове становище франчайзера, щоб знизити для себе ризик роботи з таким франчайзером, який може бути оголошений банкрутом. На даний аспект слід звернути увагу, оскільки згідно ст. 1126 ЦК України оголошення правоволодільця або користувача банкрутом тягне за собою припинення договору комерційної концесії. Однак перехід виключного права на франшизу до іншої особи не спричиняє змін або розірвання договору комерційної концесії.

Основною складністю для франчайзі під час укладання договору є те, що не кожному підприємцю вдається переконати франчайзера у своїй надійності як ділового партнера. Ця проблема збільшується ще і тим, що наразі в Україні відсутні чіткі законодавчі механізми, які регулюють дану сферу комерційних відносин. Варто звернути увагу також на той факт, що у випадку, коли бізнес-план франчайзі успішно втілиться в життя і почне давати позитивні результати, він зможе скористатися гарантією, передбаченою ст. 1124 ЦК України, яка також передбачається і проектом Закону «Про франчайзинг». А саме: користувач, який належним чином виконав свої обов'язки, має право знову укласти договір франчайзингу на той самий термін і на тих самих умовах.

За своїми зовнішніми ознаками франчайзинг більше схожий на процес створення представництва. Однак внутрішній механізм взаємин франчайзера

й франчайзі дає можливість говорити про істотні розходження між двома цими моделями бізнесу. Франчайзинг характеризується юридичною незалежністю франчайзі. Чого не скажеш про представника. Всі взаємини франчайзі й франчайзера регулюються угодою між сторонами, що передбачає наявність волі волевиявлення. Основною відмінністю франчайзингу від представництва є джерело фінансування. Якщо при створенні представництва фінансові інвестиції приходять із боку головної компанії, то при франчайзингових відносинах тягар витрат лягає на плечі франчайзі [17].

Виробники і суб'єкти ресторанного бізнесу розглядають франчайзинг як спосіб створення стабільної та гнучкої мережі підприємств. Створення, забезпечення стабільного функціонування та управління франчайзинговою мережею – складне завдання, що потребує значних витрат.

Створення франчайзингового підприємства в ресторанному бізнесі можна розглядати як звичайний інвестиційний проект: незалежний підприємець або підприємство вкладає кошти з метою отримання прибутку. У цьому випадку оцінювати економічну ефективність бізнесу можна за допомогою поширених у міжнародній та вітчизняній практиці методів оцінювання інвестиційних проектів. Для оцінювання економічної ефективності проекту створення й функціонування ФП О. Ступницький рекомендує розраховувати такі показники [35]: 1) інтегральну приведену вартість проекту; 2) індекс прибутковості проекту; 3) внутрішню норму рентабельності проекту. Отже, інтегральна оцінка ефективності функціонування франчайзингової мережі в ресторанному бізнесі не лише дозволяє об'єднати багато різних чинників, що відрізняються один від одного та характеризують різні аспекти ефективності функціонування, а й дає більш повне уявлення про ефективність діяльності франчайзингової мережі, допомагає усунути неоднозначність оцінки впливу чинників і отримати найточніший результат.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СИСТЕМИ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «TARANTINO GRILLSWINE BAR», М. КИЇВ

2.1. Діагностика ринку ресторанних послуг м. Києва

Ресторанний ринок – один із найбільш динамічних ринків в Україні та Києві. Він надзвичайно чутливий до економічної ситуації, коливань курсу валют та соціальних чинників. Останні роки (2016–2019) він намагається активно відновитися після політичної та економічної кризи 2014–2015 рр. Загалом за цей період зникло близько 5600 підприємств ресторанного бізнесу. За оцінками Rest Consulting [49], із них близько 1500 ресторанів закрилися, не витримавши кризи, а ще трохи більше 4 тис. залишилися в окупованому Криму та зоні АТО.

Обсяг усього українського ресторанного ринку аналітики оцінюють у 30 млрд. грн. А за кількістю закладів (понад 15 тис.) він уже досягнув показників докризового 2013 р. (не враховуючи закладів у Криму та зону АТО) [18]. За даними дослідницької компанії Nielsen, на вересень 2018 р. у шести найбільших містах України (Києві, Львові, Одесі, Харкові, Запоріжжі та Дніпрі) функціонувало 10994 підприємства у сфері харчування. З них найбільша частка припадала на заклади типу кафе і ресторанів – 46% (5009 од.). Закладів у категорії Fast Food дещо менше – 40% (4 427 од.), частка барів, пабів та нічних клубів найнижча – 14% (1558 од.) [46].

У розрізі міст найбільшу кількість об'єктів ресторанного бізнесу представлено в Києві, який за цим показником майже в 2,5 рази випереджає Харків та Одесу, більш ніж у чотири рази – Дніпро і майже в 10 разів – Запоріжжя. Цікаво, що Львів, який вважається одним із центрів гастро туризму в Україні, також значно відстає від столиці і налічує всього 1 294 заклади ресторанного бізнесу (рис. 2.1).

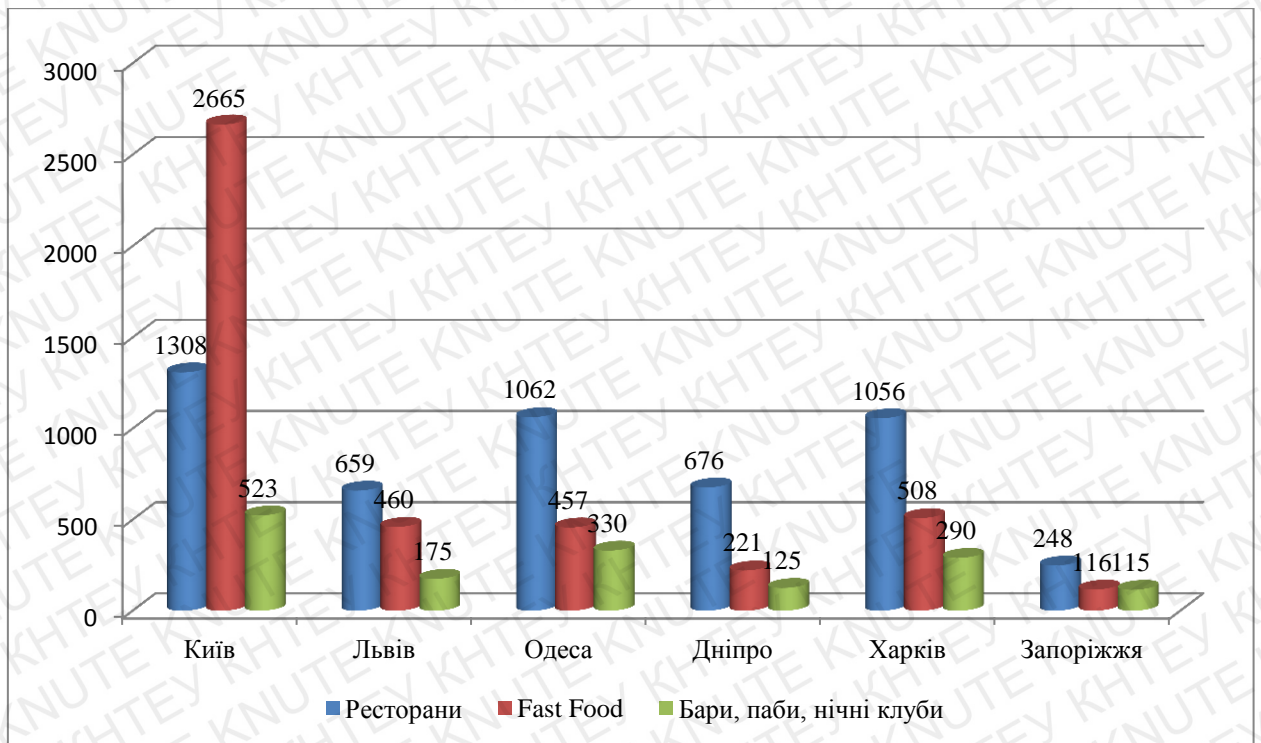


Рис. 2.1. Динаміка обсягів закладів ресторанного господарства міст України у 2018 р.

Слід зазначити, що загальна кількість суб'єктів господарювання є значно більшою, однак майже 90% – це фізичні особи – підприємці, і лише трохи більше 10% зареєстровані саме як підприємства. Зокрема, за результатами 2016 р. в Україні було зареєстровано 57696 підприємств тимчасового розміщення й організації харчування, з них 6544 – це підприємства і 51152 – фізичні особи – підприємці. Саме цим пояснюється розбіжність даних різних аналітичних компаній: окремі заклади офіційно зареєстровані як фізичні особи – підприємці, а фактично працюють як підприємства для зменшення податкового навантаження на свій бізнес. Одним із показників, що характеризує діяльність закладів харчування, є обсяг реалізації товарів та послуг, який сьогодні демонструє позитивну динаміку.

Різке падіння величини показника в 2014 р. зумовлене такими чинниками: по-перше, значним знеціненням гривні, що вплинуло на кредиторську заборгованість підприємств харчування перед банківськими

установами; по-друге, зниженням платоспроможного попиту населення на послуги підприємств, оскільки на перше місце вийшли питання задоволення первинних потреб. Так, у 2014 р. обсяг реалізованої продукції (товарів і послуг) закладів тимчасового розміщення й організації харчування.

Проте вже в 2015 р. підприємствам харчування вдалося пристосуватися до нових умов зовнішнього середовища та підвищити рівень обсягу показника на 27,2% порівняно з 2014 р. При цьому слід урахувати, що на зростання обсягу реалізованої продукції (товарів і послуг) закладів тимчасового розміщення й організації харчування значно вплинув ціновий фактор (за даними Державної служби статистики України, індекс цін на продукти харчування зріс у 2015 р. на 40,1% порівняно з 2014 р.). У 2015 р. розвиток ресторанних мереж відбувався переважно за рахунок оновлення форматів наданих послуг, оптимізації витрат, що також вплинуло на зростання обсягу реалізованої продукції та послуг [10, с. 145]

Аналізуючи діяльність суб'єктів господарювання у сфері харчування (без підприємств тимчасового розміщення), слід зазначити, що частка підприємств також є незначною: у 2013 р. вона становила 17,6%, а вже в 2016 р. – менше 10% (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники діяльності суб'єктів господарювання у сфері харчування

«Забезпечення стравами та напоями»

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	22810,6	17596,6	22026,5	27722,9	34530,4	36718,2
у т. ч.						
підприємствами	10678,2	10487,7	13113,7	15969,9	19865,5	27765,1
діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	7549,3	6951,8	8636,3	11039,2	12245,7	18654,9
постачання готових страв	2712,5	3281,8	4192,3	4516,6	4765,1	5987,9
обслуговування напоями	416,3	254,1	285,1	414,1	654,1	965,2

За видами діяльності переважають ресторани та заклади надання послуг мобільного харчування. Їхня частка як у 2013 р., так і в 2018 р. становила 79%. Останнє зумовлено тим, що в межах цієї категорії підприємств, як правило, розвиваються мережі ресторанів, кафе, закусочних та буфетів, яких, по-перше, в мережі ресторанного господарства України у сукупності більше, ніж закладів інших типів. А по-друге, ці заклади ресторанного бізнесу, як правило, навіть у складних економічних умовах намагаються зважати на фінансові можливості своїх відвідувачів і відповідно до цього вибудовують свої стратегії дій на ринку (часто забезпечуючи великі обсяги товарообороту завдяки орієнтації та масового споживача і максимально можливу частоту покупок та/або обертання місця за добу). Однак кількість ресторанів та закладів надання послуг мобільного харчування за аналізований період значно зменшилася – на 34%, майже як і підприємств загалом. Щодо обсягу реалізованої продукції (показник наведений за інституціональним підходом (спосіб узагальнення даних, за яким показники всіх видів економічної діяльності суб'єкта враховуються у зведеннях за тим видом економічної діяльності, який визначено як основний)), для всіх підприємств сфери харчування він демонструє динаміку падіння в 2014 р. та поступового зростання до 2018 р. Слід зазначити, що обсяг реалізованої продукції є значно вищим для ресторанів та підприємств надання послуг мобільного харчування – 46,2% та підприємств, що здійснюють постачання готових страв, – 37,6%. А для підприємств, що здійснюють обслуговування напоями, показник хоча й зростав за аналізований період, однак виявився нижчим, ніж у 2013 р., на 0,5%. Як уже зазначалося, зростання величини показника обсяг реалізованої продукції зумовлене передусім ростом індексу цін на продукти харчування, зокрема в 2015 р. на 40,1% порівняно з 2014 р.

Для розвитку ресторанного бізнесу в Україні характерні визначені складності, такі як: плинність персоналу, брак професійних кадрів, технічна невідповідність багатьох приміщень під розміщення підприємств харчування,

необхідність в отриманні величезної кількості погоджень та дозвільної документації, залежність від продуктової інфляції і кон'юнктури ринку. Брак кадрів, небажання роботодавців вкладати гроші в навчання персоналу стримує розвиток ресторанної галузі у цілому. Без постійного припливу професіоналів кухарського мистецтва, торгового сервісу важко оцінювати перспективи. Крім потенційних ризиків, рестораторам доводиться враховувати і тенденції економіки, адже макроекономічні чинники потужно впливають на розвиток ресторанного бізнесу в містах. Експерти простежують залежність між розвитком закладів елітного або середнього сегмента ринку громадського харчування і розвитком великого або середнього (дрібного) бізнесу [10, с. 115].

Серед головних причин, що гальмують розвиток об'єктів ресторанного бізнесу, ресторатори, експерти і дослідники виокремлюють такі:

- загальний економічний спад у країні та військові дії в зоні АТО впливають на зниження попиту на ресторанный послуги, погіршення показників фінансової стійкості та операційної діяльності об'єктів ресторанного бізнесу;

- недосконалість законодавства і нормативно-правового поля України для ведення ресторанного бізнесу;

- високий рівень фінансового ризику і корумпованості в Україні, що не сприяє залученню світових брендів ресторанного бізнесу;

- зменшення чисельності контингенту потенційних споживачів унаслідок змін у чисельності та структурі населення країни, пришвидшення темпів росту виїзних турпотоків;

- відсутність практичного досвіду антикризового управління у керівників об'єктів ресторанного бізнесу, що призводить до зменшення кількості фінансово спроможних підприємств, які вдаються до реалізації стратегії скорочення або ліквідації діяльності взагалі; – високі ставки орендної плати за приміщення через брак якісних площ негативно впливають на відкриття нових і цінову політику діючих об'єктів ресторанного бізнесу.

Для порівняння: за законодавством США орендна плата не повинна перевищувати 6% прибутку підприємства-орендаря, а в Україні плата за оренду приміщення становить майже 50% прибутку; – велика кількість об'єктів РГ, які функціонують на межі банкрутства внаслідок зростання цін постачальників продуктів, затримки платежів і збільшення кредиторської заборгованості, що негативно позначається на ритмічності виробництва, тощо. Сьогодні ресторанний ринок консолідується, дрібні гравці витісняються більшими. Протягом останніх декількох років намітилася тенденція злиття-поглинання, у результаті чого на ринок виходять нові бренди або продовжують активно розвиватися колишні, але після низки перетворень. У найближчі роки ця тенденція збережеться і, крім центральних регіонів, поступово охопить інші міста. Для того щоб ефективно функціонувати, професіоналам у ресторанному бізнесі завжди доводиться передчувати і швидше реагувати на постійно мінливу ситуацію на ринку.

На думку багатьох рестораторів, успішними в найближчій перспективі будуть мережі ресторанів, що працюють у демократичному ціновому сегменті і пропонують на ринку послуги франчайзингу. Ця система забезпечує безперервний розвиток бізнесу навіть в умовах фінансової економічної кризи. З кожним роком зростає попит на виїзне обслуговування банкетів, що робить цей напрям бізнесу вельми привабливим. Ринок кейтерингу в Україні освоєний лише на 3–5%, а його ємність оцінюється в 72 млн. грн. Основними споживачами кейтерингових послуг в Україні є корпоративні клієнти, їхня частка – приблизно 70%. Якщо в період зародження кейтерингового ринку локомотивом його розвитку були іноземні компанії, то сьогодні до 80% корпоративних замовлень на ринку кейтерингу припадає на вітчизняні компанії. За оцінками учасників ринку, нині кейтерингові послуги надають щонайменше 25–30 великих компаній різного масштабу і цінового рівня. Це рентабельний бізнес: ціни виїзного обслуговування на 20–25% вище, ніж у стаціонарних ресторанах аналогічного рівня.

Перспективними для України напрямами розвитку у сфері ресторанного бізнесу залишаються тренди: національних кухонь, підприємств, що пропонують крафтові страви, втілення здорового способу харчування, приготування страв у присутності замовника, з фермерських продуктів, приготування низькокалорійних страв, використання низькотемпературних режимів та відкриття закладів харчування у форматі casual, своєрідних закладів фабрик та ринків. Висновки з проведеного дослідження.

Ресторанний ринок України ще далекий від насичення. Очевидно, що основою для його розвитку є передусім рівень доходів населення, який упав у зв'язку з фінансово-економічною ситуацією останніх років. Водночас ємність цього ринку ще досить велика. У ресторанному бізнесі існують виразні перспективи зростання.

Ресторанний ринок України не припускає жорсткої класифікації закладів. Так, серед закладів ресторанного бізнесу можна виділити декілька великих груп: ресторани класу «преміум», ресторани для середнього класу, фаст-фуд, а також бари, кафе і кав'ярні як особливі заклади з власним асортиментом. Говорячи про стан ресторанного ринку, не можна не сказати про те, що ринок послуг, зокрема ресторанний ринок, безпосередньо залежить від загальних економічних показників, тобто від платоспроможності споживачів послуг, а також від мінливого менталітету жителів України, які все більш орієнтуються на західні стандарти споживання.

Сьогодні можна простежити існування різноманітних концепцій організації ресторанного бізнесу на локальному ринку, що забезпечує, з одного боку, підтримку одне одному, а з іншого - створює конкурентне середовище, яке сприяє підвищенню рівня якості, залученню більшої кількості споживачів і, як результат - збільшенню прибутку.

Можна згрупувати франчайзингові мережі закладів ресторанного господарства наступним чином: рис. 2.2.



Рис. 2.2. Групування франчайзингових мереж в ресторанному бізнесі

Зокрема, цікавим є розподіл споживачів ресторанів м. Києва за цілями їх відвідування (рис 2.4).

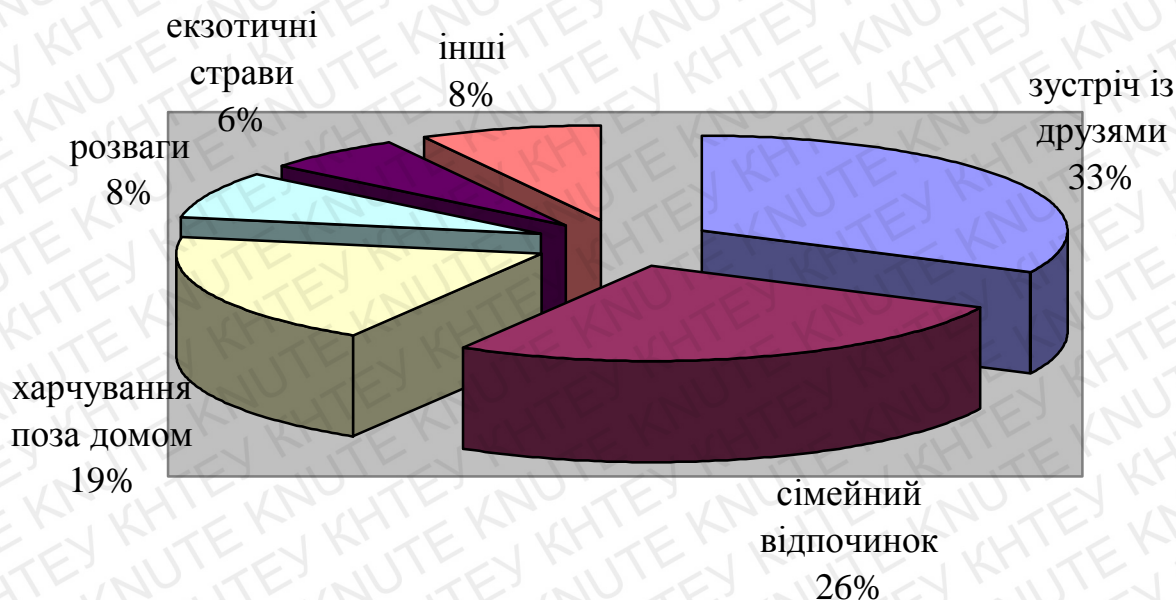


Рис. 2.3. Розподіл споживачів ресторанів м. Києва за цілями їх відвідування, %

Отже, розвивалися й будуть розвиватися:

- ресторани національних кухонь, що є найбільш затребуваною в нашій країні, особливо в середньому та низькому цінових сегментах; заклади з італійською кухнею, насамперед піцерії. Піца взагалі як продукт стає дуже популярною, причому в різних форматах, навіть у пабах. Очевидно, це пов'язано з тим, що піцу важко приготувати вдома, нею можна наїстися, для шеф-кухаря піца - це досить просте блюдо;

- суші-бари і ресторани з японською кухнею в середньому і нижче середнього цінових сегментах. Японія міцно прижилася серед молодих людей 20-30 років, насамперед жіночої статі;

- кав'ярні, кондитерські, булочні - ці формати можуть виявлятися в одному і тому ж закладі. Зернова кава практично витіснила розчинну, смак доброї кави для українців вже не є секретом. «Підкав'ярна» їжа - випічка, кондитерські вироби, солодоші - стає все більш привабливою, особливо якщо зроблена якісно, добре пахне і красиво подана;

- пивні паби. Після закриття ігрового бізнесу в Україні звільнилися чудові підвальні приміщення, які окрім як під паб застосувати важко. Бум розвитку пабів і пивних ресторанів пов'язаний також із зростанням потреби у спілкуванні за межами будинку, пиво - напій для компанії. У найближчому майбутньому ресторанний бізнес очікує бум на міні-пивоварні та власне пиво. Пляшкове пиво, як і розчинна кава, буде все менше приваблювати гостей;

- фаст-фуди і стріт-фуди - як і раніше, будуть актуальні, особливо в місцях з великими потоками людей і в містах із високим темпом життя. Їжа на ходу взагалі стає популярною;

- кафе-кулінарії - це напрям ресторанного бізнесу, який тільки починає свій успішний шлях, але через 10-15 років вони будуть дуже поширені..

2.2. Визначення передумов розвитку франчайзингової мережі бару «Tarantino grill&wine»

Одним із суб'єктів ресторанного бізнесу міста Києва є бар «Tarantino grillswine bar», що розміщене за адресою: вул Сагайдачного, 35, телефон: 4637390, що є власністю ТОВ «Тарантіно». За організаційно-правовою формою підприємство «Тарантіно» – це товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), тобто підприємство, яке має статутний фонд, поділений на частки, розміри яких визначаються установчими документами. Залежно від способу утворення та формування статутного фонду воно є унітарним, а залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу це – мале підприємство. Товариство з обмеженою відповідальністю, засноване на приватній власності, у якому засновники мають право розпоряджатися рухомим та нерухомим майном підприємства в межах частки, затвердженої в установчому договорі підприємства. У разі невдачі засновник несе повну відповідальність за стан підприємства.

Бар «Tarantino grillswine bar» відноситься до галузі ресторанного господарства, що виконує загальноміські функції. Бар «Tarantino grillswine bar» створювався з метою організації й розвитку бізнесу, настільки популярного в усім цивілізованому світі. У цей час в Києві працюють ще багато ресторанів, які спеціалізуються на італійській кухні. Бар «Tarantino grillswine bar» пропонує широкий спектр послуг: з організації банкетів, корпоративних свят, романтичних побачень, сімейних заходів, ділових зустрічей, світського життя, дитячих свят, приємного уїк-енду, з надання додаткових послуг.

Усі страви в меню бару «Tarantino grillswine bar» відрізняється високою якістю при середніх цінах, кухня припадає до смаку усім, хто любить італійські страви, стейки, різноманітні соуси, вишукані вина. Майстерність шеф-повара доповнюють затишок та гостинність, дружня атмосфера та високий рівень обслуговування.

Відповідно до Статуту, метою діяльності бару «Tarantino grillswine bar» є здійснення господарської діяльності в сфері ресторанного господарства з метою отримання прибутку.

За місткістю бар «Tarantino grillswine bar» належить до середніх закладів: зал розрахований на 180 посадкових місця. За ціновою категорією суши-бар належить до середньоцінових (в середньому чек на одну особу близько 500,0-600,0 грн.).

Кухня бару «Tarantino grillswine bar» у виробництві страв використовує високоякісну сировину. Форма обслуговування – обслуговування офіціантами, режим роботи: 12:00 – 24:00 год.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика бару «Tarantino grillswine bar»

Ознаки концепції	Характеристика ознак
Вид підприємства	Заклад ресторанного господарства
Кулінарне спрямування закладу	Італійська, європейська кухня із «м'ясним» ухилом
Місце знаходження	Будинок в історичній частині м. Києва на Подолі, вул. Сагайдачного, 35
Контингент споживачів	Розсосереджений (гості м. Києва, бізнесмени, офісні працівники)
Формат закладу	Повно-сервісний
Формат виробництва	Повний цикл виробництва
Кількість місць	180 місць
Режим роботи	12:00-24:00 (до останнього відвідувача)
Форма обслуговування	обслуговування офіціантами
Дизайнерський стиль	європейський

Управління ТОВ «Тарантіно» здійснюється за допомогою системи органів, які формують учасники товариства. Функції з управління товариством поділяються між його органами:

- вищим – зборами учасників;
- виконавчим – дирекцією (директором);
- контролюючим – ревізійною комісією.

Кожна організація, потребує координації взаємодії і встановлення певного внутрішнього порядку. Цей процес реалізується у формі

організаційної структури. Організаційна структура бар «Tarantino grillswine bar» визначає співвідношення між функціями, виконуваними працівниками підприємства шляхом поділу праці, створення спеціалізованих підрозділів, запровадження певної ієрархії посад та внутрішнього організаційної процедури і є невід'ємним елементом ефективної роботи ресторану, оскільки забезпечує його внутрішню стабільність та є запорукою певного порядку у використанні ресурсів.

Процес управління рестораном «Tarantino grillswine bar» являє собою сукупність взаємозв'язків і дій, спрямованих на забезпечення оптимального співвідношення робочої сили, матеріальних і фінансових ресурсів. Процес керування спрямований на створення нормальних умов у сфері виробництва, реалізації продукції власного виробництва й покупних товарів, а також високого рівня обслуговування. У функції керування входять: 1) технологічна й технічна підготовка виробництва до обслуговування; 2) техніко-економічне планування; 3) облік і фінансова діяльність; 4) технічне й продовольче постачання; 5) економічний аналіз виробничо-фінансової діяльності підприємства.

Весь трудовий колектив «Tarantino grillswine bar» можна поділити на адміністрацію і персонал. Елементом структури служить орган керування в особі адміністрації підприємства. Адміністрація - група посадових осіб на чолі з директором ресторану. Вона здійснює керівництво діяльністю колективу у відповідності зі своїми обов'язками й правами.

До адміністрації «Tarantino grillswine bar» відносять: 1) керівників, які організують роботу структурних підрозділів; вони приймають управлінські рішення і несуть повну відповідальність за результати роботи підприємства; 2) спеціалістів, які приймають участь в розробці варіантів управлінських рішень і несуть відповідальність за якість виконаної роботи; це співробітники, які виконують функції економістів, бухгалтерів, юристів, технологів тощо; 3) технічних виконавців, які мають професійно-технічну освіту і виконують допоміжні функції. Директор бару є лінійним керівником,

оскільки йому підпорядковуються виробничі, обслуговуючі та фінансово-економічні департаменти.

Виробничий персонал підбирається в залежності від кількості і якості надання послуг. Для кожної посади розроблено функції, обов'язки, права і відповідальність, які оформлено у вигляді посадових інструкцій. Структура керування рестораном - сукупність і співпідпорядкованість взаємозалежних організаційних одиниць або ланок, що виконують певні функції.

Основним ресурсом ресторану є колектив працівників, що здійснює трудові функції на основі трудового договору (контракту). Середньооблікова чисельність персоналу ресторану у 2018 р. складала 80 осіб, що на 2 особи менше, ніж у 2017 р. У 2016 р. чисельність персоналу складала 74 особи. Тобто можна вважати, що динаміка зміни чисельності персоналу ресторану є незначною. Персонал ресторану «Tarantino grills&wine» поділяється на такі категорії: 1) адміністративний (директор; завідувач виробництвом, головний бухгалтер та ін.); 2) виробничий (офіціанти, кухарі, бармени); 3) допоміжний (посудомийними, прибиральники та ін.).

Для регламентування параметрів діяльності ресторану «Tarantino grills&wine» проведено розподіл функціонального навантаження для працівників підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Повноваження працівників бару «Tarantino grills&wine»

Назва посади	Функції	Завдання для виконання
	Вищий (стратегічний) рівень	
Директор	Здійснює поточне управління закладом, організовує його виробничо-господарську, соціальну та іншу діяльність, забезпечує виконання завдань підприємства, що передбачені статутом.	Організація виконання виробничих програм та інших зобов'язань, взятих закладом; упровадження у виробництво нової техніки, прогресивної технології; матеріально-технологічне забезпечення діяльності підприємства; юридичне, економічне, бухгалтерське й інформаційне забезпечення діяльності підприємства; забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами.

Продовження таблиці 2.3

Назва посади	Функції	Завдання для виконання
Завідувач виробництвом	Здійснює розстановку працівників кухні з метою кращого виконання виробничої програми та складає графік виходу їх на роботу з урахуванням обслуговувань; готує заявку на необхідні продукти та здійснює контроль за якістю сировини, що поступає на виробництво	Відповідає за своєчасне і якісне приготування страв, кулінарних виробів; санітарний стан на виробництві та своєчасний медичний огляд працівників кухні; веде бракераж страв; розробляє фірмові страви; відповідає за достовірний і своєчасний облік на виробництві та своєчасне подання звітів до бухгалтерії
Головний бухгалтер	Керівництво забезпеченням складання економічно обґрунтованих звітних калькуляцій собівартості продукції (робіт, послуг), розрахунків по заробітній платі, нарахувань та перерахувань податків і зборів до бюджетів різних рівнів, платежів у банківські установи	Керівництво здійсненням бухгалтерського обліку та звітності, контроль за своєчасним і правильним оформленням бухгалтерської документації. Контроль за правильним відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій та їх відповідністю законодавству. Здійснення економічного аналізу фінансово-господарської діяльності за даними бухгалтерської звітності
Середній (функціональний) рівень		
Адміністратор зали	Здійснює контроль за раціональним оформленням залу, барних стійок, вітрин, і т.д. Здійснює перевірку виписаних рахунків. Вживає заходи щодо запобігання і ліквідації конфліктних ситуацій. Розглядає претензії, пов'язані з незадовільним обслуговуванням відвідувачів, і проводить відповідні організаційно-технічні заходи	Приймає замовлення і розробляє плани проведення та обслуговування ювілейних урочистостей, весіль, банкетів. Контролює дотримання працівниками організації трудової і виробничої дисципліни, правил і норм охорони праці, техніки безпеки, вимог виробничої санітарії та гігієни. Інформує керівництво організації про наявні недоліки в обслуговуванні відвідувачів, вживає заходи щодо їх ліквідації. Складає графік роботи офіціантів, барменів, гардеробників

Продовження табл. 2.3

Назва посади	Функції	Завдання для виконання
	Виробничий персонал	
Бармен	Забезпечення виконання основних видів діяльності, реалізація виробничо-технологічного процесу, контроль за дотриманням технології виготовлення продукції, максимальне забезпечення якості продукції, яку виробляє та реалізує	Обслуговує відвідувачів за барної стійкою алкогольними та безалкогольними напоями, кондитерськими виробами. Оформляє вітрини та барну стійку, утримує їх у зразковому стані; складає і надає в бухгалтерію звіти про рух та залишок товарів, що враховуються в кількісному вираженні
Офіціант		Сервірування столу відповідно до встановлених стандартів. Контроль за чистотою, станом і комплектністю приладів, посуду, скатертинами та серветками на закріплених за офіціантом столами. Вивчення меню, знання основних, сезонних напоїв, страв. Консультування гостей ресторану про особливості пропонованих страв та напоїв. Прийом замовлень від гостей ресторан.
Старший кухар	Здійснює керівництво виробничо-господарською діяльністю підрозділу підприємства. Спрямовує діяльність трудового колективу на забезпечення ритмічного випуску продукції власного виробництва необхідного асортименту та якості у відповідності з виробничим завданням	Складає заявки на необхідні продовольчі товари та сировину, забезпечує їх своєчасне отримання зі складу, контролює терміни, асортимент, кількість і якість їх надходження в реалізацію. Складає меню. Здійснює постійний контроль за технологією приготування їжі, нормами закладки сировини та дотриманням працівниками санітарних вимог і правил особистої гігієни. Складає графік виходу кухарів роботу
Кухар	Забезпечення виконання основних видів діяльності, реалізація виробничо-технологічного процесу, контроль за дотриманням технології виготовлення продукції, максимальне забезпечення якості продукції, яку виробляє та реалізує	Готує основну продукцію, що входить в меню та обіди для персоналу, строго дотримуючи технологічних процесів згідно встановленими рецептами. Повинен дотримуватися правил товарного сусідства і ротації продуктів, контролювати терміни реалізації продуктів. Підтримувати чистоту і порядок на кухні і на своєму робочому місці відповідно до вимог СЕС. Проводити планові інвентаризації. Своєчасно інформувати адміністрацію про відсутність продуктів, про несправності інвентарю, сантехніки

Закінчення табл. 2.3

Назва посади	Функції	Завдання для виконання
Охоронець	Виконання прямих функцій та обслуговування виробництва, торговельного та технологічного обладнання	Здійснює пропуск клієнтів у ЗРГ. Виришує питання, що виникають у випадку некоректної поведінки клієнтів
	Допоміжний	
Гардеробник	Виконання функцій щодо обслуговування відвідувачів	Здійснює прийом і видачу верхнього одягу клієнтів. Слідкує за чистотою і порядком гардеробних приміщень
Мийник посуду	Виконання функцій щодо обслуговування виробництва, торговельного та технологічного обладнання	Мийка столового посуду із застосуванням миючих засобів протягом усього робочого дня; очищення тарілок і склянок від харчових відходів; доставка чистого посуду на роздавальню та сервізну
Прибиральник	Виконання функцій по прибиранню приміщень, підтримання в чистоті обладнання тощо	Проводить прибирання приміщень закладу; витирає пил, підмітає і мие підлоги, сходи, вікна, стіни, плінтуси, стелі в приміщеннях закладу; прибирає та дезінфікує туалети та інші місця заг. користування

Кухарі виконують основну роботу щодо приготування безпосередньо самих страв. Кухонні робітники виконують другорядну допоміжну роботу: очистка харчових продуктів, нарізка, порціонування, а також роботу вказану поварами. Шеф-кухар виконує блюда на спеціальне замовлення та контролює процес приготування страв, дає поради та інше. Перерва на обід робітників складає 30 хвилин.

Чисельність персоналу ресторану складає 80 осіб. Аналіз персоналу бару показує що весь адміністративний персонал має вищу освіту або закінчили курси та гарно володіє навиками праці із оргтехнікою. Приділяється велика увага особистому індивідуальному розвитку співробітників шляхом організації психологічних тренінгів та відвідування спеціальних фахових курсів.

За 2018 рік в бар «Tarantino grillswine bar» було обслуговано 262,8 тис.осіб, таким чином, в середньому в місяць ця цифра становить 21900 осіб. В порівнянні із попереднім роком кількість обслуговуваних клієнтів кафе зросла на 7,5%, а у 2017 р. в порівнянні із 2016 р. на 1,5%.

Схема організаційної структури управління ресторану «Tarantino grills&wine» на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Структура управління бару «Tarantino grillswine bar»

Середня кількість в місяць відвідувачів у 2018 році – 21900 осіб, у день – 720 осіб. Найбільша кількість характерна для весняних, осінніх місяців та грудня, а найменша – для літніх. В середньому гості проводять в ресторані 1,5 – 3 години.

Динаміка відвідуваності бар «Tarantino grillswine bar» по місяцях 2018 року показана на рис. 2.5.

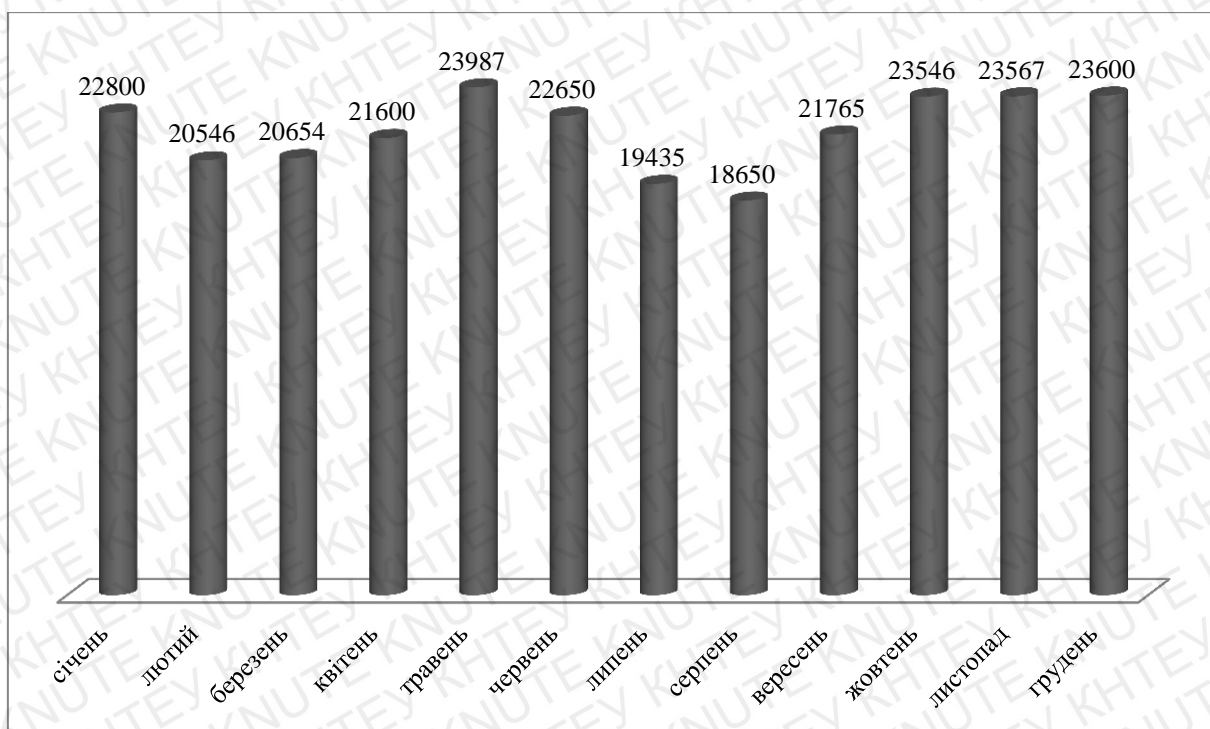


Рис. 2.5. Динаміка відвідуваності бар «Tarantino grillswine bar» по місяцях 2016-2018 років

Розглянемо деякі економічні показники діяльності бар «Tarantino grillswine bar» (табл. 2.4), до яких належать: пропускна спроможність кафе, оборотність одного місця.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ефективності роботи бару «Tarantino grillswine bar» у 2016-2018 р.р.

Показники	Один. виміру	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абс. відх.		Темп приросту, %	
					2016/2017	2017/2018	2016/2017	2017/2018
Кількість місць	місць	180	180	180	0,0	0,0	0,0	0,0
Тривалість роботи в день	год.	12	12	12	0,0	0,0	0,0	0,0
Кількість споживачів послуг в рік,	тис. осіб	240,9	244,5	262,8	10	50	1,5	7,5
Кількість споживачів послуг в середньому за день	тис. осіб	660	670	720	10	50	1,5	7,5

Отже кількість споживачів послуг бару «Tarantino grillswine bar» є великою, в середньому за день 700 -800 осіб.

Важливим у діяльності бару «Tarantino grillswine bar» є формування та реалізація цілей. Основною ціллю є задоволення потреб споживачів шляхом надання високоякісних ресторанних послуг а також отримання прибутку. Загалом цілі бару «Tarantino grillswine bar» можна поділити на три напрями: предметні, результативні та фінансові (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

**Ранжування цілей пов'язаних із діяльністю
бару «Tarantino grillswine bar»**

Предметні	Результативні	Фінансові
1. Вид і структура виробництва та реалізації	1. Обсяг і структура обороту	1. Платоспроможність
2. Обсяг виробленої та реалізованої продукції	2. Прибуток і рентабельність	2. Обсяг і структура ліквідних ресурсів
3. Виробничі потужності	3. Величина і структура витрат виробництва	3. Структура капіталу
4. Якість	4. Розмір новоствореної вартості	4. Структура та обсяг інвестицій і фінансування
5. Місцезнаходження	5. Розподіл прибутку	5. Додана вартість
6. Канали реалізації		
7. Позиції на ринку збуту		

На фінансово-господарську діяльність бару «Tarantino grillswine bar» впливають зміни в оточуючому їх середовищі як на загальнодержавному, так і на місцевому (міста Києва) рівні. На загальнодержавному рівні ці зміни проявляються через законодавство, систему оподаткування, ліцензування, політичну кон'юнктуру тощо. На місцевому рівні ці зміни проявляються через відносини з органами місцевої влади, співробітниками контролюючих органів. Все це приводить до зростання ризиків фінансового забезпечення інвестиційної діяльності. З цією метою проведемо SWOT-аналіз діяльності бару «Tarantino grillswine bar», звертаючи особливу увагу на можливість фінансування інвестиційної діяльності.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз діяльності бару «Tarantino grillswine bar»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Адекватність змінам ринкової ситуації та попиту ➤ Компетентність у ділових питаннях ➤ Гарні ділові зв'язки з партнерами ➤ Перевірений менеджмент ➤ Зручне місце розташування підприємства ➤ Забезпеченість підприємства всіма необхідними комунікаціями ➤ Висока якість послуг, що відповідає європейському рівню 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Висока залежність від змін попиту на послуги ➤ Нестача досвіду і навичок окремих представників персоналу
Потенційні можливості ринку	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Попит на ресторанный послуги в Україні високий і має стійку тенденцію до збільшення ➤ Позитивна тенденція економічного зростання в Україні ➤ Сформований імідж у споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Зниження загальної платоспроможності споживачів ➤ Нестабільна політична ситуація ➤ Нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавств в Україні ➤ Коливання курсів іноземної валюти ➤ Вихід на ринок нових конкурентів ➤ Зростання кількості послуг –аналогів

SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації. В основі даної методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі. В таблиці 2.7 представлено матрицю SWOT-аналізу бару «Tarantino grillswine bar».

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу бару «Tarantino grillswine bar»

	<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Попит на ресторани послуги в Україні високий і має стійку тенденцію до збільшення ➤ Позитивна тенденція економічного зростання в Україні ➤ Сформований імідж споживачів 	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Зниження загальної платоспроможності ➤ Нестабільна політична ситуація ➤ Нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавств в Україні ➤ Коливання курсів іноземної валюти ➤ Вихід на ринок нових конкурентів ➤ Зростання кількості послуг –аналогів
<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Адекватність змін ринкової ситуації ➤ Компетентність у ділових питаннях ➤ Гарні ділові зв'язки з партнерами ➤ Перевірений менеджмент ➤ Зручне місце розташування ➤ Забезпеченість підприємства необхідними комунікаціями ➤ Висока якість послуг 	<p>Поле СіМ</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Стратегія розвитку продукту ➤ Стратегія розвитку ринку ➤ Стратегія розширення асортименту ➤ Стратегія проникнення на нові географічні території ➤ Стратегія збільшення частки ринку 	<p>Поле СіЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Стратегія захисту своїх позицій на ринку ➤ Стратегія знаходження нових цільових сегментів ➤ Стратегія покращення якості товару ➤ Стратегія розвитку товару
<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Висока залежність від змін попиту на послуги ➤ Нестача досвіду і навичок окремих представників персоналу 	<p>Поле СлМ</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Стратегія збільшення частки ринку ➤ Стратегія проникнення ➤ Стратегія визначення нових цільових сегментів ➤ Стратегія диференціації 	<p>Поле СлЗ</p> <p>Застосування визначених стратегій, що дасть змогу усунути прояви слабких сторін і зменшити вплив загроз зовнішнього середовища</p>

Процес SWOT-аналізу проведено на основі аналізу діяльності організації за допомогою нижче приведених блоків питань. Після проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, складання переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, встановлюємо лінії зв'язків, які формовані у вигляді матриці

2.3. Оцінка фінансово-економічних результатів діяльності бару «Tarantino grills&wine»

Фінансово-економічний стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення й використання фінансових ресурсів. Головною метою фінансової діяльності підприємства є отримання прибутків шляхом збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, нарощування власного капіталу й забезпечення стійкого фінансового стану. Для цього необхідно постійно підтримувати платоспроможність і рентабельність підприємства, а також оптимальну структуру активу та пасиву балансу. Проведемо аналіз показників звіту про фінансові результати ресторану «Tarantino grills&wine» за 2016 – 2018 роки (табл.2.8)

Таблиця 2.8

Динаміка основних фінансово-економічних показників бару «Tarantino grills&wine» за 2016 -2018 роки

Показники, тис.грн.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід	127881,0	128133,0	147063,0	252,0	18930,0	0,2	14,8
Собівартість послуг	98732,0	101231,0	115641,0	2499,0	14410,0	2,5	14,2
у % до чистого	77,2	79,0	78,6	1,8	-0,4	2,3	-0,5
Валовий прибуток	29149,0	26902,0	31422,0	-2247,0	4520,0	-7,7	16,8
у % до чистого	22,8	21,0	21,4	-1,8	0,4	-7,9	1,8
Інші операційні	3259,0	3654,0	4877,0	395,0	1223,0	12,1	33,5
у % до чистого	2,5	2,9	3,3	0,3	0,5	11,9	16,3

Продовження таблиці 2.8

Показники, тис.грн.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Адміністративні витрати	9543,0	10421,0	10421,0	878,0	0,0	9,2	0,0
Витрати на збут	2341,0	2118,0	2862,0	-223,0	744,0	-9,5	35,1
Інші операційні	9762,0	10971,0	10989,0	1209,0	18,0	12,4	0,2
Разом поточні витрати	120378,0	124741,0	139913,0	4363,0	15172,0	3,6	12,2
у % до чистого	94,1	97,4	95,1	3,2	-2,2	3,4	-2,3
Прибуток від операційної	10762,0	7046,0	12027,0	-3716,0	4981,0	-34,5	70,7
у % до чистого	8,4	5,5	8,2	-2,9	2,7	-34,7	48,7
Фінансові витрати	3256,0	2760,0	3920,0	-496,0	1160,0	-15,2	42,0
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	7506,0	4286,0	8107,0	-3220,0	3821,0	-42,9	89,2
у % до чистого доходу	5,9	3,3	5,5	-2,5	2,2	-43,0	64,8
Податок на прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	1351,0	771,0	1459,0	-580,0	688,0	-42,9	89,2
Чистий прибуток	6155,0	3515,0	6648,0	-2640,0	3133,0	-42,9	89,1
у % до чистого доходу	4,8	2,7	4,5	-2,1	1,8	-43,0	64,8

Отже, на основі аналізу динаміки основних фінансово-економічних показників бару «Tarantino grills&wine» за 2016 -2018 роки, можна зробити такі висновки, що чистий дохід та інші доходи мають чітку тенденцію до зростання: на 0,2% і 1,8% та 12,1% і 33,5%, це позитивно характеризує його

діяльність. Витрат, зокрема собівартість зростають подібними темпами. Питома вага собівартості у структурі доходу протягом аналізованого періоду майже не змінилась: 77,2% у 2016 р.; 79,0% у 2017 р. і 78,6% у 2018 р. Валовий прибуток зріс лише у 2018 р. на 16,8%. Питома вага валового прибутку по співставленню із виручкою дещо скоротилась: із 22,8% у 2016 р. до 21,0% у 2017 р. і до 21,4% у 2018 р.

За загальними результатами діяльності бар «Tarantino grills&wine» отримав чистий прибуток, що у 2018 р. становив 6648,0 тис. грн. і він збільшився порівняно із 2017 р. на 64,8%. Питома вага чистого прибутку по відношенню до виручки становить у 2016 р. – 4,8%, у 2017 р. – 2,7%, а у 2018 р. – 4,5%.

На рис. 2.6. зображено динаміку основних фінансово-економічних показників бар «Tarantino grills&wine bar» у 2016-2018 рр.

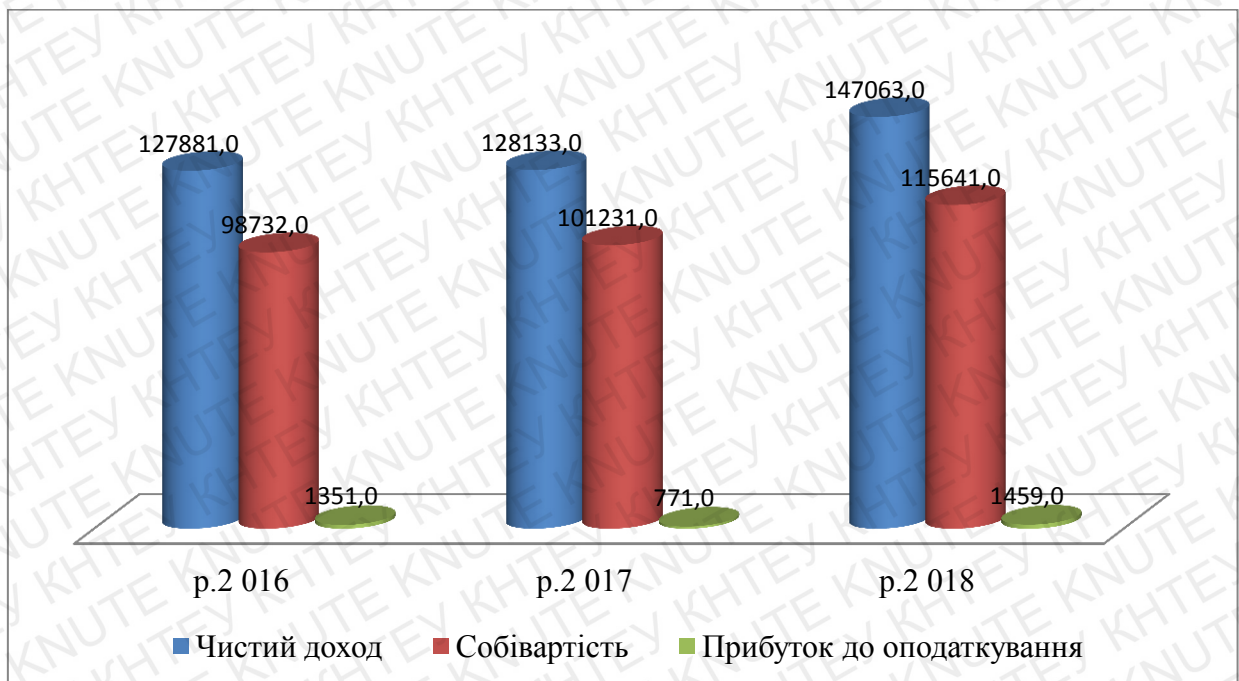


Рис. 2.6. Динаміка основних фінансово-економічних показників бар «Tarantino grills&wine bar» у 2016-2018 рр.

Отже, за результатами аналізу основних фінансово-економічних показників бар «Tarantino grills&wine bar» у 2016-2018 рр. прослідковується певне покращення показників, особливо це характерно для 2018 р.

Далі проведемо аналіз операційних витрат бару «Tarantino grills&wine» за 2016 - 2018 роки (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка операційних витрат
бару «Tarantino grills&wine bar» за 2016 - 2018 роки**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абс. відхил		Темп приросту, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Матеріальні затрати	58543,0	62171,0	67943,0	3628,0	5772,0	6,2	9,3
у % до загального обсягу витрат	48,6	49,8	48,6	1,2	-1,3	2,5	-2,6
Витрати на оплату праці	13856,0	13983,0	15436,0	127,0	1453,0	0,9	10,4
у % до загального обсягу витрат	11,5	11,2	11,0	-0,3	-0,2	-2,6	-1,6
Відрахування на соціальні заходи	3543,0	3877,0	3421,0	334,0	-456,0	9,4	-11,8
у % до загального обсягу витрат	2,9	3,1	2,4	0,2	-0,7	5,6	-21,3
Амортизація	9547,0	8634,0	10764,0	-913,0	2130,0	-9,6	24,7
у % до загального обсягу витрат	7,9	6,9	7,7	-1,0	0,8	-12,7	11,2
Інші операційні витрати	34889,0	36076,0	42349,0	1187,0	6273,0	3,4	17,4
у % до загального обсягу витрат	29,0	28,9	30,3	-0,1	1,3	-0,2	4,7
Всього операційних витрат	120378,0	124741,0	139913,0	4363,0	15172,0	3,6	12,2

Операційні витрати бару «Tarantino grills&wine bar» за 2016 - 2018 роки мають тенденцію до зростання на 3,6% у 2017 р. та на 12,2% у 2018 р. Найбільшу питому вагу займають матеріальні витрати – 48-49,0%.

Одними із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва є показники рентабельності. Вони являють собою систему показників, які характеризують здатність підприємства створювати необхідний прибуток у процесі своєї господарської діяльності. Коефіцієнти (показники) рентабельності визначають загальну ефективність використовуваних активів і вкладеного капіталу. Вони можуть бути розраховані як коефіцієнти і тоді представлені у вигляді десятинного дробу або у вигляді показників рентабельності і тоді представлені у вигляді процентів.

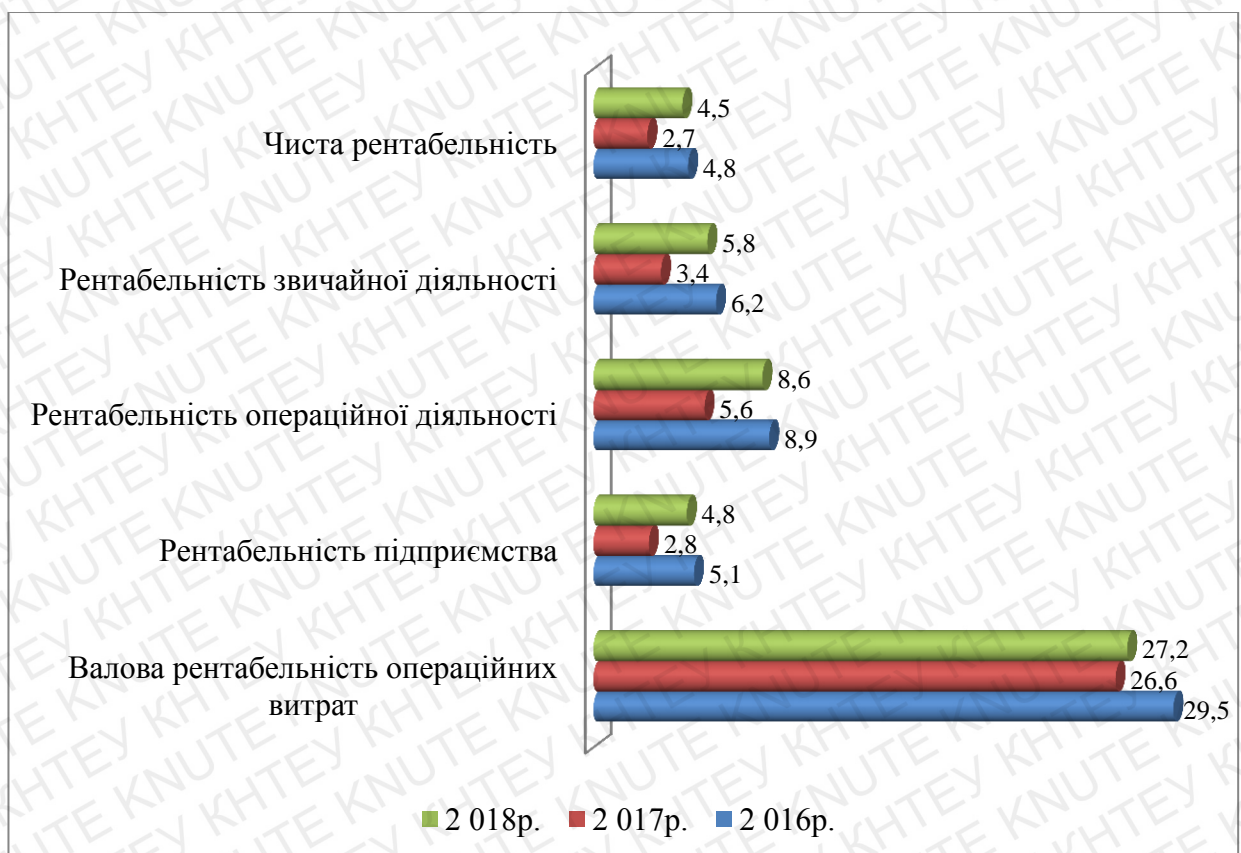


Рис. 2.7. Динаміка показників рентабельності бару «Tarantino grills&wine bar» за 2016 - 2018 роки

Показники рентабельності бару «Tarantino grills&wine bar» за 2016 - 2018 роки є середніми для закладів ресторанного господарства, потітною особливістю є їх зростання у 2018 р.

Далі проведемо аналіз показників продуктивності праці персоналу бару «Tarantino grills&wine bar» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка показників продуктивності праці персоналу бару
«Tarantino grills&wine bar» за 2016 - 2018 роки**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абс. відхил		Темп приросту, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід, тис.грн.	127881,0	128133,0	147063,0	252,0	18930,0	0,2	14,8
Кількість обслугованих осіб, осіб	240900,0	244500,0	262800,0	3600,0	18300,0	1,5	7,5
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	74	78	80	4	2	5,4	2,6
Фонд оплати праці, тис.грн.	13856,0	13983,0	15436,0	127,0	1453,0	0,9	10,4
Продуктивність праці, тис.грн.	1728,1	1642,7	1838,3	-85,4	195,6	-4,9	11,9
Продуктивність праці, обслуг. осіб	3255,4	3134,6	3285,0	-120,8	150,4	-3,7	4,8
Працевісткість	0,0006	0,0006	0,0005	0,0000	-0,0001	5,2	-10,6
Зарплатовіддача	9,2	9,2	9,5	-0,1	0,4	-0,7	4,0
Середня заробітна плата, грн.	15603,6	14939,1	16079,2	-664,5	1140,1	-4,3	7,6

Показники продуктивності праці персоналу бару «Tarantino grills&wine bar» є досить високими. Позитивним є зростання показників у 2018 р. на

11,9%. Середня заробітна плата є достаньо середньою для подібних закладів – 15000 – 16000 грн.

Далі проведемо аналіз показників фінансової стійкості та ліквідності бару «Tarantino grills&wine» у 2016 – 2018 р.

Таблиця 2.11

Аналіз показників фінансової стійкості та ліквідності бару «Tarantino grills&wine bar» у 2016 – 2018 р.

Показники	на кінець 2016 р.	на кінець 2017 р.	на кінець 2018 р.	Абс. відхилення		Відносне відхилення	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт автономії	0,96	0,97	0,94	0,01	-0,03	1,0	-3,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	56,2	95,4	57,8	39,2	-37,6	69,8	-39,4
Коефіцієнт маневреності	0,021	0,029	0,013	0,007	-0,016	38,1	-55,2
Коефіцієнт ліквідності	1,2	1,2	1,3	0,0	0,1	0,0	8,3

Фінансова стійкість – це стан майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів, а платоспроможність - наявність у підприємства коштів та їх еквівалентів, достатніх для своєчасного погашення своїх боргових зобов'язань.

Провівши аналіз показників фінансової стійкості та ліквідності бару «Tarantino grills&wine» у 2016 – 2018 р. можна зробити висновок, що підприємство є фінансово стійке і платоспроможне, навіть незважаючи на те, що окремі показники фінансової стійкості у 2018 р. погіршились.

В цілому, провівши аналіз діяльності бару «Tarantino grills&wine bar» можна зробити висновок, що підприємство займає досить стійке положення на ринку ресторанних послуг м. Києва, особливо що стосується італійської

кухні та страв із м'яса. Заклад має значну питому вагу постійних споживачів, що постійно зростає. Наразі постійні споживачі складають більше 70,0% відвідувачів.

Основними конкурентами є ресторани: Steak Haus, Biff, Мисливство на овець, Зафферано, Пантагрюель та інші. Деякі із цих закладів починають формувати мережі ресторанів. Тому й бару «Tarantino grills&wine bar» варто звернути увагу на розвиток франчайзингової мережі, керуючись таким: 1) значна кількість споживачів і питома вага постійних; 2) тенденції ринку ресторанних послуг; 3) можливості передачі досвіду, вмінь, знань, компетентностей; 4) стабільність фінансово-економічних показників.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ «TARANTINO GRILL&WINE»

3.1. Обґрунтування напрямів розвитку мережі ресторанів «Tarantino Grill&Wine»

З ростом підприємств харчування різних форматів зростає конкуренція. Для формування конкурентних переваг і забезпечення ефективної роботи підприємства нині і в майбутньому необхідне розроблення обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління і функціонування підприємства. Варто відзначити, що нині ресторатори підходять більш професійно до управління своїм бізнесом. Тепер варто більш ретельно проводити стратегічний аналіз ринку, маркетингові дослідження, освоювати нові підходи і методики проведення рекламної діяльності.

Одним із напрямів розширення власного бізнесу є формування франчайзингової мережі.

Для вступу певних суб'єктів до ресторанної франчайзингової мережі є такі переваги: сфера громадського харчування постійно приваблює своєю рентабельністю, перспективами і нескінченної інтеграцією різних кухонь, страв і напрямків. Хоча й сам по собі ресторанний бізнес - справа ризикована і непростий. На власників бізнесу лягає величезна відповідальність не тільки за підлеглих, а й за здоров'я і добробут відвідувачів. Тому не дивно, що самотійно почати ресторанний бізнес дуже непросто - необхідно зібрати величезну кількість довідок, оформлення дозвільної документації і всього іншого. Тут на допомогу приходять франшизи ресторанів, які максимально спрощують процес створення власного бізнесу, роблять його більш доступним і практично відразу починають приносити прибуток.

Сам по собі франчайзинг - перспективна сфера підприємництва, здатна вберегти починаючих підприємців від провалу і багатьох ризиків, якими

зазвичай пов'язане відкриття бізнесу з нуля. Франшиза ресторанів в цьому питанні вважається максимально перспективною підприємницькою стратегією.

Тільки з першого погляду можна подумати, що ресторанна справа - бізнес простий і з ним зможе впоратися будь-який новачок. Дійсність же кардинально інша. Сфера громадського харчування - це сукупність відразу трьох напрямків бізнесу, кожне з яких вимагає певних навичок і знань:

- приготування страв;
- здійснення продажу готових страв і напоїв;
- клієнтське обслуговування.

Власне, з цього і складається будь-який ресторан. Франшиза в даному питанні спрощує процес його відкриття, так як пропонує вже готові і в найчастіше дієві схеми інтеграції. В об'єднанні відразу трьох сфер полягає головна складність - проведення фінансових розрахунків. При відкритті бізнесу з нуля доведеться самостійно вибудовувати подібні схеми. Франшиза ресторанів запропонує вже готове і безпечне рішення.

Для починаючого підприємця у цій сфері франшиза ресторану більш вигідне капіталовкладення. Вона мінімізує ризики провалів і невдач при відкритті бізнесу з нуля, пропонує вже готові рішення і багато в чому полегшує фінансову, технічну і маркетингову сторону питання.

Для того, щоб розвивати франчазингову мережу необхідно здійснити такі дії:

- аналіз ринку;
- визначення типу та цільових орієнтрирів мережі;
- організаційні дії;
- рекламні заходи;
- обґрунтування фінансових показників (розмірів паушального внеску, рояті);
- оцінка ефективності.

Для формування франчайзингової системи ресторану «Tarantino Grill&Wine» можна піти такими шляхами: 1) формування мережі з сервісу приготування та доставки збалансованого харчування; 2) відкриття стаціонарних закладів; 3) формування мережі фуд-кортів (рис. 3.1).

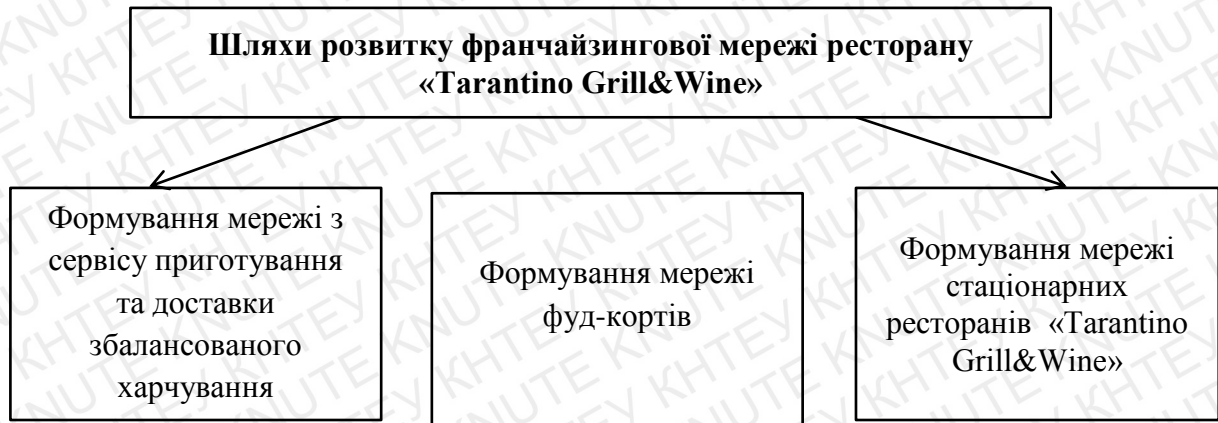


Рис. 3.1. Шляхи розвитку франчайзингової мережі бару «Tarantino Grill&Wine»

Вважаємо, що першим кроком для розвитку франчайзингової мережі ресторану «Tarantino Grill&Wine» може стати формування мережі фуд-кортів. Оскільки для відкриття мережі стаціонарних ресторанів «Tarantino Grill&Wine» потрібно дуже значні інвестиції і впізнаваність торгової марки має бути дуже високою. Щодо формування мережі з сервісу приготування та доставки збалансованого харчування, то навпаки – невисокі інвестиції, але знову ж таки потрібно мати високу впізнаваність торгової марки. А от якраз формування формування мережі фуд-кортів у торгових центрах та інших популярних місцях сприятиме зростанню впізнаваності торгової марки «Tarantino Grill&Wine».

Отже, зупинимось на обґрунтуванні формування мережі фуд-кортів «Tarantino Grill&Wine». Можливі переваги вступу у франчазингову мережу ресторанів «Tarantino Grill&Wine»

- новий формат закладів, зокрема на фуд-корті;

– гриль-барбекю знаходиться безпосередньо в торговому залі, де відвідувачі можуть спостерігати за приготуванням м'яса, риби, овочів і впевнитися, що все готується із свіжих високоякісних продуктів;

- вигідні умови та ціна франчайзинга;
- швидка окупність;
- використання якісних продуктів;

Що отримує франчайзі при придбанні франшизи від мережі ресторанів «Tarantino Grill&Wine»:

1. Аналіз місця і приміщення для відкриття ресторану.
2. Дизайн інтер'єру та технічні матеріали (план електрики, вентиляції, сантехніки).
2. Повний комплект кухонного і виробничого обладнання.
3. Спеціальний гриль-барбекю для мережі «Tarantino Grill&Wine»
5. Барна стійка і рекламна вивіска.
6. POS термінал і програмне забезпечення.
7. Дизайн інтер'єру.
8. Сервісне обслуговування обладнання.
9. Навчання персоналу.
10. Маркетингова підтримка при відкритті і протягом усього періоду роботи.

Орієнтовні вимоги до приміщення для фуд-корту мережі ресторанів «Tarantino Grill&Wine»:

- площа від 40 м²;
- популярний ТРЦ з високою відвідуваністю;
- окрема завантаження товарів;
- наявність умов від ТРЦ (системи витяжки, вентиляції, водопостачання і каналізації);

Важливим є визначення вартості франшизи ресторану «Tarantino Grill&Wine». Основні фактори, які впливають на вартість франшизи ресторану:

- популярність і впізнаваність бренду;
- затребуваність виду ресторану і його кухні;
- розміри франчайзингової мережі;
- технічна сторона питання (вартість обладнання, його унікальність і т. п.);
- пакет включених послуг і пропозицій від франчайзера.

Розмір паушального внеску, розміру і частоти виплат роялті у франчайзингу, буде прописано в договорі купівлі-продажу франшизи ресторан «Tarantino Grill&Wine». Розмір цих виплат буде співмірний з:

- обсягами діяльності ресторану;
- якістю продукту, що випускається нею продукції;
- впізнаваністю бренду;
- іншим характеристикам.

Паушальний внесок у франчайзингу виплачується компанії або франчайзеру від імені майбутнього франчайзі одноразово. Зазвичай високі суми таких угод виступають в якості застави покриття фінансових витрат франчайзера допомоги запуску бізнесу. В основному це питання піару, маркетингу, реклами і т.д. Якщо ж в системі нарахування роялті можна вивести загальну усереднену формулу, яка підходить для кожної компанії, то паушальний внесок у франчайзингу подібного алгоритму не має.

Зараз на ринку України практикуються мережі навіть без паушального внеску, проте, вважаємо що у даному випадку він є необхідним. Можна сказати, що паушальний внесок - це плата за право приєднатися до ряду представників відомого бренду, а роялті - вартість участі в даному представництві і роботі компанії. При цьому варто вказати і на той факт, що деякі компанії вважають за краще співробітництво з франчайзі без роялті. Найчастіше так чинять тільки початківці свій розвиток фірми.

На формування суми платежів роялті і схеми їх виплат у кожного франчайзера впливають свої чинники. Багато хто з них все ж користуються

усередненими прийомами, які зустрічаються повсюдно і можуть бути застосовані в різних сферах бізнесу.

Існують такі види роялті:

- відсоток з валового обороту, може виплачуватися як щомісяця, так і поквартально або раз на рік;
- відсоток з маржі, має на увазі під собою різницю суми продажів і витратами на виробництво;
- фіксований роялті, виплати в даному випадку відбуваються регулярно у встановлені терміни, всі умови прописуються в договорі, цей вид прийнято застосовувати для сфери великих продажів.

Провівши аналіз ринку ресторанних помслу, можна рекомендувати для франшизи фуд-корту мережі ресторану «Tarantino Grill&Wine» паушальний внесок у розмірі 150,0 тис. грн. і роялті 5,0% від чистого доходу. Витрати франчайзі на придбання франшизи для фуд-корту мережі ресторану «Tarantino Grill&Wine» показані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати фрнчайзі на придбання франшизи для фуд-корту мережі ресторану «Tarantino Grill&Wine»

Інвестиції	Вступний (паушальний) внесок та роялті	Вимоги
600,0 тис.грн.	150,0 тис.грн / 5,0% від чистого доходу	
Устаткування і кухонний інвентар для кухні поліграфічна продукція (наклейки, пакети); меблі на 30 посадочних місць; професійне програмне забезпечення; зовнішня вивіска та барна стійка; маркетингова підтримка; навчання персоналу	Покроковий план запуску сервісу Консультація в підборі обладнання та техніки Готові 21-денні програми харчування розроблені кваліфікованим дієтологом Допомога в навчанні персоналу Підтримка і консультація на всіх етапах відкриття Якісні фото і відео контент регулярні відрахування Рекламні відрахування – Відсутні	персонал 8-10 чол. площа 20-40 м2 розміщення в ТРЦ

Важливим етапом є визначення ефективності входу у мережу фуд-кортів франчайзингової мережі ресторану «Tarantino Grill&Wine», що далі й проведено.

3.2. Визначення ефективності інвестиційного проекту франчайзингової мережі ресторанів «Tarantino Grill&Wine»

За аналітичними даними керівництва ресторану для відкриття фуд-корту ресторану «Tarantino Grill&Wine» необхідно інвестицій на суму 600,0 тис.грн., які підуть на: розробку індивідуального проекту; комплект виробничого обладнання; комплект торгового обладнання; гриль-барбекю; меблі на 30 посадочних місць; професійне програмне забезпечення зовнішнього вивіска та барна стійка; маркетингова підтримка; навчання персоналу. Плюс паушальний внесок 150,0 тис.грн., тобто необхідні інвестиційні витрати 750,0 тис. грн.

Поточні витрати складатимуться із витрат у фонд оплати праці (12 працівників x 11000,0 грн.), єдиного соціального внеску 36,8% від фонду оплати праці, амортизаційних відрахувань (передбачено орієнтовно як 7,0% від загальної амортизації підприємства у 2019 р.), витрати на утримання основних засобів, інших необоротних активів (ремонт оргтехніки, комунальні платежі) та інші поточні витрати діяльності.

З метою визначення ефективності цього інвестиційного проекту варто запропонувати план доходів та витрат фуд-корту ресторану «Tarantino Grill&Wine».

Враховуючи середній чек у фуд-корті 200,0 грн., оборотність місця в день 10,0 кількість місць 30, можна визначити дохід 60,0 тис. грн. за день, відповідно за місяць 1800,0 тис. грн.

Таблиця 3.2

**Планування поточних витрат фуд-корту ресторану
«Tarantino Grill&Wine» на місяць 2020 р.**

Калькуляційні статті витрат	Поточні витрати, тис. грн.
1. Собівартість	1300
2. Витрати на оплату праці	132
3. Єдиний соціальний внесок	49
4. Амортизаційні відрахування	59
5. Витрати на утримання основних засобів, інших необоротних активів	30
6. Інші поточні витрати діяльності	10
Разом поточні витрати	1580

Таким чином, плановий чистий прибуток за перший місяць становитиме 107,0 тис.грн. Рентабельність реалізації, як частка чистого прибутку до доходу у відсотках складає 5,9%, тобто досить непоганий результат. Планування фінансових результатів фуд-корту ресторану «Tarantino Grill&Wine» за 7 місяців у 2020 р. показано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Планування фінансових результатів фуд-корту ресторану «Tarantino
Grill&Wine» за 7 місяців у 2020 р.**

Показники, тис.грн.	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень
Чистий дохід	1800	1836	1873	1910	1967	2027	2108
Темп приросту, %	-	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0
Роялті (5,0% від ЧД)	90	92	94	96	98	101	104
Собівартість	1580	1612	1644	1677	1727	1779	1832
Прибуток до оподаткування	130	133	135	138	142	146	151
Податок на прибуток	23	24	24	25	26	26	27
Чистий прибуток	107	109	111	113	117	120	124

Джерелом коштів можуть бути надходження від реалізації послуг та незначний обсяг – амортизаційні відрахування. Один із найбільш відповідальних етапів розробки даного проекту є оцінка ефективності

управління реальними інвестиціями. Оцінка ефективності інвестиційного проекту здійснюється дисконтованим методом здійснюватися на основі показника «чистого грошового потоку».

Показник чистий грошовий потік – формується за рахунок чистого прибутку та амортизаційних відрахувань у процесі експлуатації інвестиційного проекту (в даному випадку враховуючи об’єктивні причини не враховувалися амортизаційні відрахування, проте, якщо їх враховувати то, показники ефективності проекту будуть вищими). Припустимо, що дисконтна ставка, в середньому на місяць 0,01%. Тоді розрахунок чистого приведенного доходу по даному інвестиційному проекту (фуд-корту мережі ресторанів «Tarantino Grill&Wine») (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Оцінка чистого приведенного доходу по інвестиційному проекту
фуд-корту мережі ресторанів «Tarantino Grill&Wine»**

Місяці	Капітальні витрати по проекту по місяцях, КВ, тис. грн.	Чистий прибуток по проекту по місяцях ЧГП	Кумулятивний грошовий потік за проектом	Дисконтований грошовий потік за проектом, ДГП	Чистий приведений дохід, ЧПД
1	2	3	$4 = \text{п.3.1} + \text{п.3.2}, i$ т.д.	$5 = \text{п.3} / (1+i)^t$	$6 = \text{п.5} - \text{п.2}$
1	750	107	107	106	-644
2		109	216	108	108
3		111	327	110	110
4		113	440	112	112
5		117	557	116	116
6		120	677	119	119
7		124	801	123	123
Разом	750	801	3125	793	43

Таким чином, можна зробити висновки про те, що дисконтований грошовий потік за сім місяців функціонування фуд-корту ресторану «Tarantino Grill&Wine» становитиме 793 тис. грн.

Індекс (коефіцієнт) дохідності також дозволяє зіставити обсяги інвестиційних витрат з майбутнім грошовим потоком за проектом. Розрахунок такого показника при одночасних інвестиційних затратах по

реальному проекту здійснюється за формулою 3.1.

$$ID = \sum_{t=1}^n \frac{ЧП_t}{(1+i)^t} / IB \quad (3.1)$$

де ID – індекс дохідності за інвестиційним проектом.

Показник «індекс дохідності» може бути використаним у якості критерію при прийнятті інвестиційного рішення про можливість реалізації інвестиційного проекту.

$$ID = 793 / 750 = 1,06 \text{ (од.)}$$

Оскільки ID перевищує 1, можна зробити висновки, що інвестиційний проект щодо відкриття фуд-корту мережі ресторанів «Tarantino Grill&Wine» може бути реалізованим, у зв'язку з тим, що відповідає встановленим економічним критеріям ефективності.

Індекс рентабельності (коефіцієнт рентабельності) у процесі оцінки ефективності інвестиційного проекту відіграє допоміжну роль у зв'язку з тим, що не дозволяє у повній мірі оцінити увесь зворотній грошовий потік, який складається не лише з прибутку, а й амортизаційних відрахувань з основних фондів, що нарощуються у процесі реалізації інвестиційного проекту. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$IP = \sum_{t=1}^n \frac{ЧД_t}{(1+i)^n \cdot t} \setminus IB * 100 \quad (3.2)$$

де IP – індекс (коефіцієнт) рентабельності інвестиційного проекту;

ЧП – чистий приведений дохід по інвестиційному проекту;

IB – інвестиційні витрати за реальним інвестиційним проектом.

Розрахуємо середньорічний чистий приведений дохід по інвестиційному проекту фуд-корту мережі ресторанів «Tarantino Grill&Wine»:

$$ДГП = 793 / 7 = 113$$

Індекс рентабельності інвестиційного проекту фуд-корту мережі ресторанів «Tarantino Grill&Wine»:

$$IP = 113 / 750 * 100,0 = 15,0\%$$

Можна зробити висновок, що рівень рентабельності інвестиційного проекту фуд-корту мережі ресторанів «Tarantino Grill&Wine» складає 15,0%.

Період окупності являє собою один з найбільш розповсюджених показників оцінки ефективності інвестиційного проекту. Розрахунок цього показника може бути здійснений дисконтованим методом. Показник періоду окупності, що визначається дисконтова ним методом, розраховується за формулою:

$$ПО = \sum_{t=1}^n \frac{ЧП_t}{(1+i)^t} / IB, \quad (3.3.)$$

де ПО – період окупності інвестиційних витрат за проектом, роки;

ЧП – середньорічна сума чистого прибутку.

Період окупності інвестиційного проекту розраховується наступним чином:

$$ПО = 750 / 113 = 6,6 \text{ місяці}$$

Отже, період окупності проектного фуд-корту мережі ресторанів «Tarantino Grill&Wine», тобто час, що необхідний для отримання такої суми чистого прибутку, який дозволить окупити всі капітальні витрати, становить 6,6 місяців, що відповідає середньому ринковому показнику в м. Києві.

Таким чином, на основі узагальнення показників ефективності відкриття фуд-корту мережі ресторанів «Tarantino Grill&Wine» як інвестиційного проекту на термін реалізації 6,6 місяців можна прийти до висновку, що капітальні витрати становитимуть 750,0 тис.грн, чистий прибуток по проекту за 6,6 місяців – 801,0 тис.грн., дисконтований грошовий потік за 7 місяців – 793,0 тис.грн., індекс рентабельності – 15,0%.

Таблиця 3.5

**Узагальнені показники ефективності відкриття фуд-корту ресторану
«Tarantino Grill&Wine» як інвестиційного проекту
на термін реалізації 6,6 місяців**

№ пор.	Показники	Одиниці вимірювання	Фактично
1.	Капітальні витрати	тис.грн	750
2.	Чистий прибуток по проекту за 7 місяців	тис.грн	801
3.	Дисконтований грошовий потік за 7 місяців	тис.грн	793
4.	Індекс дохідності	одиниці	1,06
5.	Середньомісячний чистий приведений дохід	тис.грн	113
6.	Індекс рентабельності	%	15,0
7.	Період окупності	місяці	6,6

На основі цього можна констатувати, що показники є ефективності даного проекту є позитивними, реальними і адекватними сучасній ситуації на ринку ресторанних послуг. З цього випливає, що якщо приєднання до мережі є швидкоокупним і не передбачає значних витрат, то є передумови формування ефективної мережі. За даними аналітиків ресторанного ринку, рентабельність в перший рік реалізації проекту для самого франчайзера є не досить висока, орієнтовно 5-10,0%, проте, у наступні роки цей показник зростає від 15,0% і до 50,0% та більше.

Розглянемо можливі кроки ресторану «Tarantino Grill&Wine» для подальшого розвитку франчайзингової мережі ресторанів.

Отже, на першому етапі, у 2020 р. можна передбачити відкриття мінімум 2-х фуд-кортів у ТРЦ міста Києва, з 2021 р. з розвитком впізнаваності та популярності мережі можна спробувати запускати напрям франчайзингу пов'язаний із доставкою збалансованого харчування, а ще через 2-3 роки і стаціонарні ресторани.

Таким чином можна констатувати, що запропонована стратегія інтеграційного розвитку ресторану «Tarantino Grill&Wine» може бути ефективною в економічному (розширення ринків збуту), фінансовому

(збільшення прибутку, покращення капіталізації), соціальному (збільшення робочих місць, можливості кар'єрного зростання, покращення культури ресторанного обслуговування та формування смаків) та інших аспектах і це сприятиме позитивному впливу на покращення національної економіки (збільшення податкових надходжень, формування позитивного іміджу підприємств, збільшення зайнятості і т.д.).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Обґрунтовано, що франчайзинг (англ. „Franchising” означає „привілей”, „пільга”, „особливе право”, буквально – угода про передання права на використання торгової марки) – у широкому значенні – форма поєднання переваг великого і малого бізнесу, змістом якої є система взаємовідносин між франчайзером (материнською компанією) і франчайзі (малими підприємствами або окремими бізнесменами, виробничими чи функціонально-операційними компаніями). Відповідно до франчайзингової угоди франчайзер зобов’язується забезпечувати дрібну фірму або бізнесмена своїми засобами індивідуалізації: фірмовим найменуванням, товарним знаком або знаком обслуговування, комерційним позначенням, а також товарами, рекламними послугами, налагодженими технологіями бізнесу, консультаціями, запатентованою комерційною інформацією. Франчайзі, у свою чергу, зобов’язується надати франчайзеру послуги у сфері менеджменту і маркетингу з урахуванням місцевих умов, а також інвестувати в цю компанію частину свого капіталу.

2. Витоки франчайзингу сягають у глиб історії майже на 500 років. Оксфордський словник англійської мови повідомляє, що franchising – це усі права й свободи єпископатів, подаровані їм англійською короною в 1559 році, а franchises – місця, відведені для торгівлі. Вільним людям було дозволено продавати свої товари на території міста: на ринках і ярмарках. Таким чином, ці елементи права сформували основу франчайзингу.

3. Розкрито, що зараз найбільш широке застосування франчайзинг знаходить у сфері послуг\робіт, надаючи можливості в більш, ніж 500 видах діяльності, як правило, для малих і середніх підприємств. Згідно оцінок провідних економістів світу: „Франчайзинг – це економіка XXI століття в сфері послуг\товарів\робіт для малих і середніх підприємств”. На сьогоднішній день світова практика довела, що система взаємовигідних

партнерських відносин – франчайзинг, що існує у світі вже більше ста років, є одним з найефективніших способів розвитку бізнесу.

4. Субекти ресторанного бізнесу розглядають франчайзинг як спосіб створення стабільної та гнучкої мережі підприємств. Створення, забезпечення стабільного функціонування та управління франчайзинговою мережею – складне завдання, що потребує значних витрат.

5. Створення франчайзингового підприємства в ресторанному бізнесі можна розглядати як звичайний інвестиційний проект: незалежний підприємець або підприємство вкладає кошти з метою отримання прибутку. У цьому випадку оцінювати економічну ефективність бізнесу можна за допомогою поширених у міжнародній та вітчизняній практиці методів оцінювання інвестиційних проектів. Для оцінювання економічної ефективності проекту створення й функціонування франчайзингової мережі варто розраховувати такі показники: інтегральну приведену вартість проекту; індекс прибутковості проекту; внутрішню норму рентабельності проекту. Отже, інтегральна оцінка ефективності функціонування франчайзингової мережі в ресторанному бізнесі не лише дозволяє об'єднати багато різних чинників, що відрізняються один від одного та характеризують різні аспекти ефективності функціонування, а й дає більш повне уявлення про ефективність діяльності франчайзингової мережі, допомагає усунути неоднозначність оцінки впливу чинників і отримати найточніший результат.

6. Практичні аспекти реалізації франчайзингу розглянуто на основі бар «Tarantino grillswine bar». З цією метою проведено діагностику ринку ресторанних послуг м. Києва і визначено, що ресторанний ринок – один із найбільш динамічних ринків в Україні та Києві. У розрізі міст найбільшу кількість об'єктів ресторанного бізнесу представлено в Києві, який за цим показником майже в 2,5 рази випереджає Харків та Одесу, більш ніж у чотири рази – Дніпро і майже в 10 разів – Запоріжжя. Заклади ресторанного бізнесу, як правило, навіть у складних економічних умовах намагаються зважати на фінансові можливості своїх відвідувачів і відповідно до цього

вибудовують свої стратегії дій на ринку (часто забезпечуючи великі обсяги товарообороту завдяки орієнтації та масового споживача і максимально можливу частоту споживання). Сьогодні ресторанний ринок консолідується, дрібні гравці витісняються більшими. Протягом останніх декількох років намітилася тенденція злиття-поглинання, у результаті чого на ринок виходять нові бренди або продовжують активно розвиватися колишні, але після низки перетворень. Проте, ресторанний ринок ще далекий від насичення, тому у ресторанному бізнесі існують виразні перспективи зростання.

7. Одним із суб'єктів ресторанного бізнесу міста Києва є бар «Tarantino grillswine bar», що розміщений за адресою: вул Сагайдачного, 35, він спеціалізується на італійській та європейській кухні із «м'ясним» ухилом. Бар має 5 залів на 180 посадкових місць. Чисельність персоналу складає 80 осіб. Середня кількість в місяць відвідувачів у 2018 році – 21,9 тис. осіб, у день – 720 осіб. Найбільша кількість характерна для весняних, осінніх місяців та грудня, а найменша – для літніх. В середньому гості проводять в ресторані 1,5 – 3 години.

8. Провівши SWOT-аналіз діяльності бару «Tarantino grillswine bar» визначено, що однією із альтернатив може втілюватися стратегія збільшення частки ринку. За результатами аналізу основних фінансово-економічних результатів та показників фінансової стійкості і ліквідності «Tarantino grills&wine bar» у 2016-2018 рр. прослідковується певне їх покращення показників, особливо це характерно для 2018 р. Визначено, що підприємство є фінансово стійке і платоспроможне.

9. В цілому, провівши аналіз діяльності бару «Tarantino grills&wine bar» можна зробити висновок, що підприємство займає досить стійке положення на ринку ресторанних послуг м. Києва, особливо що стосується італійської кухні та страв із м'яса. Заклад має значну питому вагу постійних споживачів, що постійно зростає. Наразі постійні споживачі складають більше 70,0% відвідувачів. Основними конкурентами є ресторани: Steak Haus, Biff,

Мисливство на овець, Зафферано, Пантагрюель та інші. Деякі із цих закладів починають формувати мережі ресторанів. Тому й бару «Tarantino grills&wine bar» варто звернути увагу на розвиток франчайзингової мережі, керуючись таким: 1) значна кількість споживачів і питома вага постійних; 2) тенденції ринку ресторанних послуг; 3) можливості передачі досвіду, вмінь, знань, компетентностей; 4) стабільність фінансово-економічних показників.

10. В роботі доведено, що з ростом підприємств харчування різних форматів зростає і конкуренція. Для формування конкурентних переваг і забезпечення ефективної роботи підприємства нині і в майбутньому необхідно використовувати стратегію інтеграційного зростання, зокрема франчайзинг. Для того, щоб розвивати франчайзингову мережу ресторану «Tarantino Grill&Wine» необхідно здійснити такі дії: аналіз ринку; визначення типу та цільових орієнтрирів мережі; організаційні дії; рекламні заходи; обґрунтування фінансових показників (розмірів паушального внеску, рояті); оцінка ефективності.

11. Для формування франчайзингової системи ресторану «Tarantino Grill&Wine» можна піти такими шляхами: 1) формування мережі з сервісу приготування та доставки збалансованого харчування; 2) відкриття стаціонарних закладів; 3) формування мережі фуд-кортів.

12. Вважаємо, що першим кроком для розвитку франчайзингової мережі ресторану «Tarantino Grill&Wine» може стати формування мережі фуд-кортів. Оскільки для відкриття мережі стаціонарних ресторанів «Tarantino Grill&Wine» потрібно дуже значні інвестиції і впізнаваність торгової марки має бути дуже високою. Щодо формування мережі з сервісу приготування та доставки збалансованого харчування, то навпаки – невисокі інвестиції, але знову ж таки потрібно мати високу впізнаваність торгової марки. А от якраз формування формування мережі фуд-кортів у торгових центрах та інших популярних місцях сприятиме зростанню впізнаваності торгової марки «Tarantino Grill&Wine».

13. В роботі обгрунтовані переваги та вимоги вступу у франчазингову мережу фуд-кортів ресторанів «Tarantino Grill&Wine». Провівши аналіз ринку ресторанних послуг, можна рекомендувати для франшизи фуд-корту мережі ресторану «Tarantino Grill&Wine» паушальний внесок у розмірі 150,0 тис. грн. і роялті 5,0% від чистого доходу.

14. Для визначення ефективності даного проекту були проведені розрахунки на прикладі входу у мережу фуд-кортів франчайзингової мережі ресторану «Tarantino Grill&Wine» одного закладу. Так, за аналітичними даними керівництва ресторану для відкриття фуд-корту ресторану «Tarantino Grill&Wine» необхідно інвестицій на суму 600,0 тис.грн., які підуть на: розробку індивідуального проекту; комплект виробничого обладнання; комплект торгового обладнання; гриль-барбекю; меблі на 30 посадочних місць; професійне програмне забезпечення зовнішнього вивіска та барна стійка; маркетингова підтримка; навчання персоналу. Плюс паушальний внесок 150,0 тис.грн., тобто необхідні інвестиційні витрати 750,0 тис. грн. В роботі розраховано план доходів та витрат фуд-корту ресторану «Tarantino Grill&Wine». На основі узагальнення показників ефективності відкриття фуд-кортів мережі ресторанів «Tarantino Grill&Wine» можна прийти до висновку, що капітальні витрати становитимуть 750,0 тис.грн, чистий прибуток по проекту за 6,6 місяців – 801,0 тис.грн., дисконтований грошовий потік за 7 місяців – 793,0 тис.грн., індекс рентабельності – 15,0%, а термін окупності 6,6 місяців. На основі цього можна констатувати, що показники є ефективності даного проекту є позитивними, реальними і адекватними сучасній ситуації на ринку ресторанних послуг. За даними аналітиків ресторанного ринку, рентабельність в перший рік реалізації проекту для самого франчайзера є не досить висока, орієнтовно 5-10,0%, проте, у наступні роки цей показник зростає від 15,0% і до 50,0% та більше.

15. Розглянуто також можливі подальші кроки ресторану «Tarantino Grill&Wine» для подальшого розвитку франчайзингової мережі ресторанів. Отже, на першому етапі, у 2020 р. можна передбачити відкриття мінімум 2-х

фуд-кортів у ТРЦ міста Києва, з 2021 р. з розвитком впізнаваності та популярності мережі можна спробувати запускати напрям франчайзингу пов'язаний із доставкою збалансованого харчування, а ще через 2-3 роки і стаціонарні ресторани.

16. Таким чином можна констатувати, що запропонована стратегія інтеграційного розвитку ресторану «Tarantino Grill&Wine» може бути ефективною в економічному (розширення ринків збуту), фінансовому (збільшення прибутку, покращення капіталізації), соціальному (збільшення робочих місць, можливості кар'єрного зростання, покращення культури ресторанного обслуговування та формування смаків) та інших аспектах і це сприятиме позитивному впливу на покращення національної економіки (збільшення податкових надходжень, формування позитивного іміджу підприємств, збільшення зайнятості і т.д.).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. - 2003. - № 18. - Ст.144.
2. Андрейчиков О. П. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / О. П. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. — М. : Финансы и статистика, 2017. — 368 с.
3. Арутюнян С.В., Слободян Н.Г. Стратегія впровадження франчайзингу - прогресивний підхід до розвитку підприємств харчової промисловості // Наукові праці НУХТ. - 2018. - №40.
4. Баканов М. І. Теория экономического анализа / М. І. Баканов, А. Д. Шеремет. — М. : Финансы и статистика. — 2012. — 201 с.
5. Борисова О.О. Інноваційний розвиток системи економічної безпеки підприємств сфери ресторанного бізнесу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності»; Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». К., 2017. 24 с.
6. Бузько И. Р. Стратегическое управление инвестициями и инновационная деятельность предприятия / И. Р.Бузько, Е. В. Вартанова, А. А. Голубенко. — Луганск : ВГУ им. В. Даля, 2015. — 176 с.
7. Бутенко О.П., Стрельченко Д.О. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 56. С. 18–24.
8. Ващук Я. П. Франчайзинг: договір комерційної концесії. (Патентний повірений України, представник у справах інтелектуальної власності, в державному реєстрі з 1992 року) [Електронний ресурс] / Я.П. Ващук // Режим доступу: <http://patent.km.ua/rus/kb/i53>.
9. Вітлінський В. В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику / В. В. Вітлінський. — К. : ДЕМПУР, 2016. — 212 с.

10. Воловельська І.В., Лоєнко О. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 55. С. 115–118.

11. Вудвуд В.В., Білоус А.Я. Франчайзинг у системі малого та середнього бізнесу України в умовах світової кризи // Вісник ХНУ. - 2019. - №32(1). – С. 68-71

12. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (Львів, 29 листопада 2016 р.). Львів: МАУП, 2016. Ч. 1. С. 301–306.

13. Гладских Е. Обзор ресторанного рынка. URL: <https://delo.ua/lifestyle/sytnyj-god-obzor-restorannogorynka-329410.htm>

14. Григоренко, Т.І. Класифікація франчайзингових мереж // Товари і ринки 2011.– №1. С.36–43.

15. Гросул В.А., Іванова Т.П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2017. Вип. 1(49). Т. 1. С. 143–149.

16. Дашко І. М. Сутність інвестиційного ризику та його врахування при обґрунтуванні інвестиційної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / І. М. Дашко, О. Ю. Ємельянов, І. З. Крет // Економіка. — 2016. — № 5. — Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2011_698/05.pdf.

17. Дельтей Ж. Франчайзинг / Ж. Дельтей ; пер. с франц. под ред. В. И. Черенкова. — СПб. : Издат. дом "Нева", 2013. — 128 с.

18. Діяльність суб'єктів господарювання 2018: стат. зб. / Держ. служба статистики України. К.: Консультант, 2019. 629 с.

19. Дубоделова А.В., Кулиняк І.Я. Тенденції розвитку ресторанного господарства Львівщини. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 10(184). С. 198–208.

20. Заярна Н.М. Франчайзинг як модель розвитку малого бізнесу [Текст] // Н.М. Заярна, О.М.Муравинець // Науковий вісник НЛТУ України. – 2015. – Вип. 20.5

21. Земляков Д. Н. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса / Д. Н. Земляков, М. О. Макашев. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 142 с.

22. Івашина Л.Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 314–317.

23. Корольчук О. П. Формування франчайзингових мережевих структур та їхня економічна ефективність / О. П. Корольчук // Вісн. Київ. нац. торг.- екон. ун-ту. — 2017. — № 1. — С. 75–87.

24. Корольчук О. П. Франчайзинг (теорія, методологія, практика) : монографія / О. П. Корольчук. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. — 207 с.

25. Кузьмін О. Є. Методика оцінювання економічної ефективності створення і діяльності франчайзингових підприємств / О. Є. Кузьмін, Т. В. Мирончук // Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журн. — 2015. — № 11. — С. 56–66.

26. Мазуренко, В. П. Розвиток франчайзингових відносин у міжнародному бізнесі // Науковий вісник ЧДІЕУ № 3 (19), 2013. С. 78–84.

27. Нагорський В. Експерти підраховали кількість магазинів, ресторанів і кафе у найбільших містах України. URL: <https://informer.news/eksperty-pidrahuvalykilkist-mahazyniv-restoraniv-kafe-u-najbilshyh-mistahukrajiny.htm>

28. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

29. Офіційний сайт Федерації розвитку франчайзингу / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fdf.org.ua/>

30. Оцінка перспективності видів діяльності для використання франчайзингу на основі комплексної оцінки франшизних ризиків / В. І. Анін

та ін. // Економіка та держава : міжнар. наук.-практ. журн. — 2017. — № 7. — С. 42–46.

31. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. Економіка та держава. 2017. № 9. С. 66–73.

32. Рогальська Н. Г. Моделі оптимізації фінансової діяльності великих економічних систем з використанням кореляційного аналізу [Електронний ресурс] / Н. Г. Рогальська // Экономика научно-технического прогресса, ААЭКС. — 2015. — № 2 (16).

33. Роздрібна торгівля України в 2018 році: стат. зб. К.: Державна служба статистики України, 2019. 165 с.

34. Рыкова И. В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры / И. В. Рыкова. — М. : Современная экономика и право, 2015. — 224 с.

35. Ступницький О. І. Практика оцінки економічної ефективності створення та діяльності франчайзингового підприємства в Україні [Електронний ресурс] / О. І. Ступницький. — Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vzuk/2016_19/zmist.htm.

36. Стэнворт Д. Франчайзинг в малом бизнесе / Д. Стэнворт, Б. Смит ; пер. с англ. — М. : Аудит : ЮНИТИ, 2006. — 200 с.

37. Фильчашкина С.А. Франчайзинг и тенденции его развития в туристическом бизнесе [Текст] / А.С. Фильчашкина // Новости турбизнеса. — 2016. — №11–12. — С. 43.

38. Цират А. В. Франчайзинг и франчайзинговый договор / А. В. Цират. — К. : Истина, 2002. — 240 с.

39. Цират А.В. Франчайзинг от А до Я: Терминологический словарь [Текст] / А. В. Цират, Е.А. Кривонос // Ассоциация франчайзинга. — 2014. — 60 с.

40. Яковлев А. И. Методика визначення ефективності інвестицій, інновацій, господарських рішень в сучасних умовах / А. И. Яковлев — Х. : Бізнесінформ, 2014. — 56 с.

41. Ярославцев Ф. Положительные и отрицательные стороны использования франчайзинга в розничной торговле [Текст] / Ф. Ярославцев // Управление магазином. – 2015. – №7. – с. 34-37.

42. Ястремська О. М. Економічний аналіз ефективності інвестиційних рішень (з позицій суспільства та бізнес-партнерів) / О. М. Ястремська // Регіональні перспективи. — 2013. — № 2, 3 (27, 28). — С. 170–173.

43. Ansoff, H. The New Corporate Strategy. Probability in the Twenty-First Century, or How to Succeed in Business by Actually Trying. - 2008.- NY. 345 p.

44. Cambridge Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/ru/>

45. Kotler P., Asplund C., Rein I., Haider D. Marketing Places Europe. — Pearson Education Limited, 2005. — 303 p.

46. Nielsen Електронний документ. Режим доступу: <https://www.nielsen.com/ua/uk/>

47. Porter, Micheal E., Kramer, Mark R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, December 2006, pp. 78-92.

48. The World Economic Forum. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.weforum.org>

49. Rest Consulting. Електронний документ. Режим доступу: <http://restaurant-consulting.com.ua/>