

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КАФЕ «COFFE TIME», М. КИЇВ НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

Студента 2 курсу, 4-М групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний
і ресторанний менеджмент»

Загоруй Марини
Володимирівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Даниленко Марія
Іванівна

*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

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М.Г.Бойко

« _____ » _____ 2018 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентові

Загоруй Марині Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія розвитку кафе «Coffe Time», м. Київ на умовах франчайзингу

Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку на умовах франчайзингу та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: «Переваги і недоліки франчайзингу у ресторанному бізнесі», «Тренди розвитку франчайзингу», «Методи оцінки розвитку підприємства на умовах франчайзингу», «Структура витрат кафе «CoffeTime» у 2016 р-2018 рр.», «Реалізація страв кафе «Coffe Time» у 2018 році за групами», «Вартість класичних кавових напоїв у кафе м. Києва».

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні основи формування стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади стратегії розвитку на умовах франчайзингу у ресторанному бізнесі

Розділ 2. Практичні засади стратегії розвитку кафе «CoffeTime», м. Київ на умовах франчайзингу

2.1. Стратегічний аналіз діяльності суб'єкту ресторанного бізнесу

2.2. Оцінка ефективності діючої стратегії розвитку кафе

2.3. Діагностика можливостей стратегічного розвитку кафе на умовах франчайзингу у конкурентному середовищі

Розділ 3. Формування стратегії розвитку кафе «CoffeTime», м. Київ на умовах франчайзингу

3.1. Обґрунтування програми заходів з формування стратегії розвитку кафе на умовах франчайзингу

3.2. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.	01.09.2018 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускнну кваліфікаційну роботу	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.	01.11.2018 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	02.01.2019 р.- 11.05.2018 р.	11.05.2018 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	18.05.2019 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2019 р.	16.05.2019 р.
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.	07.09.2019 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.	10.09.2019 р.
8	Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	28.10.2019 р.
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	16.11.2019 р	16.11.2019 р.
11	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2019 р. 18.11.2019 р	18.11.2019 р.
12	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.	18.11.2019р.- 01.12.2019 р.
13	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

7. Дата видачі завдання «29» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Даниленко М.І.*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.*(прізвище, ініціали, підпис)*

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи _____

Відмітка про попередній захист

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ Загоруй М.В.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Н.І.Ведміль
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ М.Г. Бойко
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2019 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні основи формування стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	10
1.2. Методологічні засади стратегії розвитку на умовах франчайзингу у ресторанному бізнесі.....	17
Розділ 2. Практичні засади стратегії розвитку кафе «Coffe Time», м. Київ на умовах франчайзингу	
2.1. Стратегічний аналіз діяльності суб'єкту ресторанного бізнесу.....	26
2.2. Оцінка ефективності діючої стратегії розвитку кафе.....	35
2.3. Діагностика можливостей стратегічного розвитку кафе на умовах франчайзингу у конкурентному середовищі.....	42
Розділ 3. Формування стратегії розвитку кафе «CoffeTime», м. Київ на умовах франчайзингу	
3.1. Обґрунтування програми заходів з формування стратегії розвитку кафе на умовах франчайзингу.....	50.
3.2. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів.....	55
Висновки	60
Список використаних джерел.....	63
Додатки.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Ринок ресторанних послуг є одним з найбільш динамічних у секторі світової економіки, що характеризується наявністю дисонансу у масштабах діяльності та значним насиченням форм функціонування підприємств. В останні роки франчайзинг став одним з найбільш популярних інструментів для започаткування бізнесу у сфері ресторанного бізнесу. В умовах зростаючої конкуренції для підприємств ресторанного господарства франчайзинг може розглядатися одночасно як організаційна структура та стратегія для тих суб'єктів, які хочуть розширити свій бізнес. Незважаючи на високий ступінь поширення у світі, для вітчизняних підприємств існує ряд бар'єрів щодо застосування цієї стратегії, пов'язаних з недосконалою законодавчою системою, невизначеністю умов співпраці, високими ризиками. Визначення перспектив розвитку франчайзингу у ресторанному бізнесі створює підґрунтя для наукових досліджень.

Дослідження франчайзингу є предметом наукових диспутів з моменту його появи та до сьогоднішнього часу. На теренах українського наукового простору питання імплементації франчайзингу у туристичну сферу та готельний бізнес зустрічаються у працях М. Бойко, Т. Кудлай, А. Мазаракі, С. Мельниченко, Т. Ткачук. Розвиток суб'єктів ресторанного бізнесу в умовах франчайзингу досліджено Н. Безруковою, О. Коваль, М. Чорній та ін. Однак глобалізаційні процеси та мінливість споживчого попиту вказують на те, що дана тема себе ще не вичерпала.

Мета та завдання дослідження. Дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку на умовах франчайзингу та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- ✓ дослідження теоретико-методологічних аспектів стратегічного розвитку підприємств ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу;
- ✓ здійснення стратегічного аналізу діяльності досліджуваного суб'єкта ресторанного бізнесу;
- ✓ оцінювання діючої стратегії кафе «Coffe Time», м. Київ;
- ✓ проведення діагностики можливостей стратегічного розвитку кафе на умовах франчайзингу у конкурентному середовищі;
- ✓ обґрунтування програми заходів з формування стратегії розвитку кафе на умовах франчайзингу;
- ✓ прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування і реалізації стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу.

Методи дослідження. Дослідження у межах запропонованої проблематики проводилися на основі загальноприйнятих методів: наукового абстрагування; аналізу і синтезу; індукції і дедукції (для ідентифікації франчайзингу, виокремлення його переваг та недоліків, дослідження особливостей у ресторанному бізнесі); статистичного та порівняльного аналізу; систематизації та узагальнення (для обробки даних статистичних органів, аналізу економічних показників діяльності досліджуваного кафе); анкетування споживачів (для виявлення вузьких місць у виробничому процесі, формування конкурентних позицій суб'єкта господарювання); графічного (для візуалізації та кращого сприйняття досліджень).

Інформаційну базу випускної кваліфікаційної роботи становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові дослідження та

публікації закордонних, вітчизняних учених, офіційні дані Державної служби статистики України, інтернет-сайти підприємств ресторанного господарства, туристичні портали, форми фінансової звітності досліджуваного кафе, консолідована звітність франчайзера, а також результати особистих досліджень діяльності вітчизняних підприємств ресторанного господарства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних засад та вирішенні наукових проблем стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства на умовах франчайзингу.

Практичне значення полягає у тому, що теоретичні і практичні положення, висвітлені у випускній кваліфікаційній роботі, можуть бути використані для формування стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства на умовах франчайзингу.

Публікації. Теоретичні та практичні положення випускної кваліфікаційної роботи були опубліковані у Збірнику наукових статей студентів КНТЕУ «HORECA – нові формати» (дод. А).

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи викладено на 69 сторінках. Зміст випускної кваліфікаційної роботи проілюстровано 13 таблицями, 15 рисунками та 5 додатками. Список використаних джерел налічує 54 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Одним з ключових аспектів діяльності підприємств ресторанного господарства є вибір тієї стратегії розвитку, яка буде здатна забезпечити закладу конкурентоспроможність та високі економічні показники. За структурою типів підприємств ресторанного бізнесу для підприємств, які пов'язані з виробництвом та реалізацією кавових напоїв, найбільш притаманним способом функціонування та будови бізнесу є франчайзинг.

У широкому розумінні франчайзинг - це форма підприємницької діяльності, що передбачає ділове співробітництво двох підприємств, при якому компанія з відомим на ринку ім'ям передає іншій організації права на нього. Іншими словами, це «оренда» товарного знаку, що сприяє розвитку економіки і взаємодії різних міжнародних компаній [5].

Розвиток малого підприємництва зазнає труднощів, які обумовлені відсутністю економічних знань у керівників, неефективною маркетинговою політикою, значними витратами на сплату податкових платежів і зборів, відсутністю належного обсягу фінансових ресурсів, а також відсутністю належної державної підтримки. Всі ці фактори призводять до банкрутства створених малих підприємств. І, виходячи з усього цього, малі підприємства прагнуть з конкурентів перетворитися в партнерів великих підприємств, що дозволяє забезпечувати сприятливі умови не тільки для входження в відповідний сектор ринку, але і для виживання в ньому [16].

Аналізуючи сутність франчайзингових відносин, предметом договору є право на використання об'єктів інтелектуальної власності. Договір укладається між не пов'язаними між собою особами (як фізичними, так і юридичними), які через певний час очікують отримати користь у грошовому

виразі. Згідно з умовами співпраці, франчайзер надає франчайзі виняткове право (франшизу) на використання торговельної марки для заняття певним видом бізнесу на певній території і протягом певного проміжку часу за умови суворого дотримання вимог франчайзера щодо ведення бізнесу. За користування торговельною маркою франчайзі сплачує франчайзеру роялті, яка може бути оплачена різними схемами [4]. Візуалізація такої схеми співпраці представлена на рис. 1.1.



Рис.1.1. Договірні відносини франчайзингу [5,16]

Для сфери ресторанного бізнесу франчайзинг є популярною формою побудови бізнес-стосунків. Проаналізувавши зарубіжний ринок, можна зробити висновок, що найбільшу експансію за кордоном франчайзинг проявив у сфері ресторанного бізнесу та у сфері послуг: ресторани швидкого обслуговування – 56,3 %; ресторани повного циклу – 13,1%; продукти харчування – 14,2%; готельні комплекси – 18,2%; автопослуги – 4,9%; бізнес-послуги – 3,3%; послуги на ринку нерухомості – 1,5%. Хоча франчайзі сам сплачує витрати на заснування бізнесу, франчайзер зазвичай надає дуже вигідні знижки при постачанні матеріалів і витратних засобів. Ці знижки надають можливість франчайзі купувати продукти у франчайзера за нижчими цінами, що робить його бізнес більш ефективним, ніж без франчайзера [6].

Ринок ресторанного бізнесу займає найбільшу частку – біля 75% від усіх видів діяльності, які розвивають франчайзинг в Україні. Результати

попередніх досліджень вчених дозволили виявити наступні тенденції франчайзингу у сфері ресторанного бізнесу: - сегмент ринку «хлібобулочні вироби»: інвестиції – 15-1980 тис. грн, вартість франшизи – 0,1-100 тис. грн; термін окупності – 3-36 міс.; - сегмент «кофе-бар, кав'ярня»: інвестиції – 45-900 тис. грн, вартість франшизи – 24-250 тис. грн; термін окупності – 3-36 міс.; - сегмент ринку «солодощі, морозиво»: інвестиції – 12-2000 тис. грн, вартість франшизи – 8-600 тис. грн; термін окупності – 2-36 міс. [4].

Протягом тривалого часу найбільш прибутковими та активними залишаються компанії, що розвивають іноземні франшизи. Серед українських підприємств безумовним лідером – є компанія «Система швидкого харчування» (FFS), що власним прикладом ілюструє дієздатність франчайзингу на вітчизняному ринку ресторанного обслуговування та стимулює підприємства до збільшення обсягів своєї діяльності за рахунок таких взаємозв'язків.

Розглянемо франчайзинг з точки зору переваг та недоліків, які можуть супроводжувати підприємство ресторанного господарства при виборі цієї стратегії (див. рис. 1.2).



Рис.1.2. Переваги і недоліки франчайзингу у ресторанному бізнесі

З огляду на запропоновану розробку, можемо зробити висновок про те, що сумарно переваги застосування франчайзингу перевищують можливі загрози для ресторанного бізнесу. Основними позитивними опціями франчайзинг ми вважаємо безпеку та підтримку у веденні бізнесу зі сторони франчайзера. Франшиза часто може обійтися дорожче, ніж створення власного ресторанного бренду, проте франчайзинговий заклад - вже перевірена бізнес-модель. Це діючий бізнес, який вже прямо зараз приносить комусь прибуток. Крім того слід відзначити, що в умовах високої конкуренції ресторани, фаст-фуди і кав'ярні, які працюють за франшизою, раніше починають приносити прибуток і швидше окупають витрати на їх відкриття.

Інша перевага франчайзингу полягає у маркетинговій підтримці бізнесу. Франчайзер допомагає з запуском продажів і маркетингом. Також для підприємців відкривається можливість отримання досвіду відомого бренду. Споживачі часто добре знайомі з франчайзинговими ресторанами, тому є ймовірність, що ще до відкриття у підприємства буде чималий запас потенційних зацікавлених відвідувачів.

Щодо питань кредитування, то, як показує практичний досвід, банки частіше схильні приймати позитивні рішення щодо кредитування ресторанів, що працюють по франшизі, ніж тих, хто відкриває незалежний бізнес. Якщо франшиза вже зарекомендувала себе, як прибутковий бізнес, то отримати кредит на відкриття ресторану буде значно простіше. Подібні бонуси підприємство може отримати і при налагодженні взаємозв'язків з постачальниками. Оскільки формально суб'єкт ресторанного бізнесу є представником одного великого закупника, ціни від постачальників можуть бути набагато вигідніші, ніж для звичайних покупців. Крім того, вести переговори з постачальниками з приводу закупівельних цін та інших умов значно простіше з позиції представника відомої компанії.

Тепер звернемо увагу на притаманні франчайзингу недоліки. Найчастіше ресторанні франшизи, вимагають дуже високих вкладень для

початку роботи. Це стає бар'єром для багатьох крафтових підприємств, які мають бажання, але не мають можливостей для розвитку у мережі ресторанів. Купуючи франшизу, кожне підприємство неодмінно чекають оренда приміщення, обладнання, ремонт та оформлення, облаштування кухні, залів для відвідувачів, система вентиляції та ін.

Необхідно відмітити ще одну особливість франчайзингу, до якої можуть бути не готові вітчизняні підприємства ресторанного господарства: приймаючи умови відомого бренду, вони приймають стандарти якості, що мають бути забезпечені персоналом. Набір, навчання і утримання персоналу є трудомісними процесами, а плинність кадрів у сфері підвищує ризики [26].

Вагому роль у побудові взаємовідносин між франчайзером і франчайзі відіграє законодавче поле. Якщо компанія-франчайзер розташована в іншій країні, відкриття ресторану може бути ускладнене необхідністю узгоджувати безліч правових нюансів. Очевидно, що в умовах наявних переваг та недоліків, вибір у бік франчайзингу повинен бути виваженим та економічно обгрунтованим.

Як і будь-яка система, франчайзинг піддається впливу ряду трансформацій. Розвиток франчайзингу відкриває нові можливості для підприємців. Погоджуємося з думкою науковців, що в сучасних умовах повноцінно конкурувати на ринку можуть тільки бренди з цікавою ідеєю і максимально зосередженими власниками. Здебільшого саме таку бізнес-модель пропонують франчайзери [2, 7]. Саме тому в Україні і світі цей ринок стабільно зростає і викликає велику зацікавленість з боку малого та середнього бізнесу.

Розглянемо новітні тенденції розвитку франчайзингу, що обумовлюють напрямки функціонування підприємств (див. рис. 1.3).

Протягом останніх п'яти років вітчизняний ринок франчайзингу зріс на третину. Це – досить стабільний тренд, який спостерігається попри загальне скорочення чисельності малого бізнесу. Оперуючи даними міжнародної

аналітики, можемо спрогнозувати, що в нашій країні у подальшому зростатимуть франшизи в наступних категоріях: заклади ресторанного господарства (ресторани, кафе, бари та фастфуд), послуги, медицина.

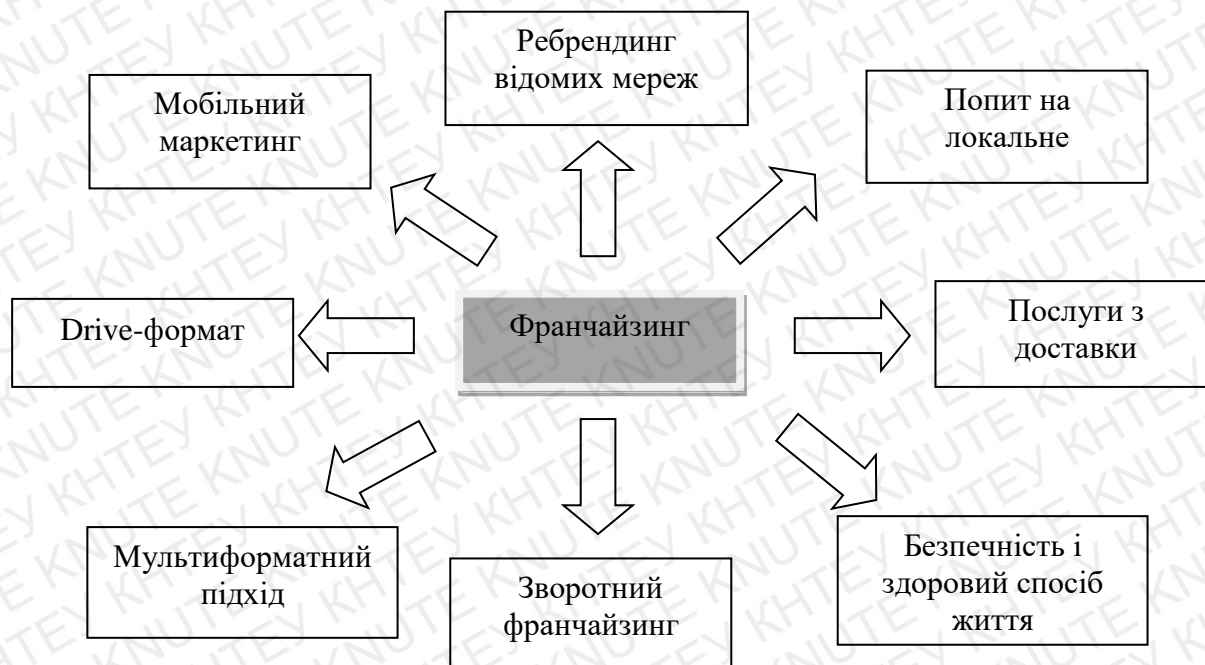


Рис. 1.3. Тренди розвитку франчайзингу

Джерело: розроблено автором на основі [2, 5, 58]

Не можемо проігнорувати той факт, що вітчизняні франчайзери домінують одразу у трьох сегментах. Найбільше їх у різноманітних сервісах – майже 70% та бізнес-форматах – 64%. Понад половину – 56% - становлять українські виробничі франшизи. Отже для підприємств ресторанного господарства є усі підґрунтя для того, щоб переходити у статус франчайзера, втілюючи найкращі властивості ресторанного бізнесу України [2, 4, 5, 58].

Інший тренд – популярність франшиз у категоріях «Здоров'я» та «Освіта». Підприємці бачать, що українці все більше уваги звертають на добробут своєї родини, тому залюбки відкривають за франчайзинговою моделлю різноманітні дитячі центри розвитку, альтернативні навчальні заклади, фітнес-центри, медичні лабораторії та клініки. Вважаємо, підприємствам ресторанного господарства необхідно звертати увагу на зростаючий попит у області здорового харчування.

Поява мультибрендингових франчайзі - один із нових трендів. Зазначимо, що нині все більше франчайзі починають придбавати кілька франшиз, пояснюючи це тим, що така стратегія допомагає поліпшити грошовий потік, а також є механізмом захисту від зниження ефективності в конкретному бізнесі. Хоча ще кілька років тому власники франшиз намагалися запроваджувати ексклюзивні умови для своїх партнерів, які забороняли останнім розвивати паралельно ще якийсь бізнес. Прикладом такої співпраці є поєднання одразу трьох львівських брендів «П'яна Вишня», «Львівські плячки» та «Книгарня-кав'ярня Видавництва Старого Лева» та «Львівські плячки», «Львівська копальня кави» і «Львівська майстерня шоколаду» на одному торговельному майданчику в двох різних ТЦ «Епіцентр».

Необхідною умовою розвитку для підприємств ресторанного господарства є максимальне зростання рівня клієнтоорієнтованості. Заклади, що дозволяють споживачам створювати індивідуальні продукти та послуги, нині набувають усе більшої популярності. Це можуть бути, наприклад, власні салати і гамбургери та різноманітні WOK-концепції, інгредієнти в яких споживач зможе зміксувати за власним смаком, а не лише вибере страву за конкретною рецептурою затвердженої технологічної карти. Така концепція може бути впроваджена також при організації послуги «Заберу з собою» і тому подібне. Франчайзерів зацікавив так званий drive-формат [2, 4,16].

Ще один тренд – ребрендинг та осучаснення формату популярних у минулому закладів ресторанного господарства. Нещодавно про такий проект заявила компанія «Fast Food Systems», яка вже майже двадцять років розвиває в Україні дві франчайзингові мережі ресторанів – «Celentano» і «Картопляна хата». Останній бренд протягом кількох минулих років через зміну смаків споживачів і концентрацію партнерів на розвитку одного з майданчиків («Celentano») майже припинив своє існування. Проте, зважаючи на велику пізнаваність цього бренду, власники «Fast Food Systems»

пообіцяли проекту реінкарнацію. Шляхами реалізації цього є: зміна назви, формату приміщень до інтер'єру, кухні і меню. Можемо спрогнозувати розширення аудиторії кафе у результаті реформації. Якщо раніше заклад орієнтований на сімейний відпочинок, то тепер компанія намагається залучити і молодь. Для цього приміщення і зали всередині нього будуть просторішими і з великими столами, щоб могли зручно розміститися великі компанії. Крім того, меню поповниться стравами, розрахованими на кілька людей [3,18].

Новим форматом стратегії франчайзингу експерти вважають зворотний франчайзинг. Його сутність полягає у створенні можливості партнерів підприємства розвивати власні марки. При цьому управлінням займається франчайзингова компанія франчайзера.

1.2. Методологічні засади оцінки стратегії розвитку на умовах франчайзингу у ресторанному бізнесі

Динамічний розвиток франчайзингу як форми функціонування підприємств ресторанного бізнесу викликають потребу у дослідженні методологічних засад його ефективності. Особливості створення та функціонування франчайзингових систем є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Д. Землякова, М. Макашева, О. Корольчука, І. Рикової, Д. Стенворта, А. Цират та ін. [4,6,8,58]. О. Корольчук розглядає фактори, які сприяють розвитку ефективних ФМ в Україні, та пропонує модель франчайзингу, яка б дозволяла оптимізувати життєвий цикл франчайзингових мережевих структур для забезпечення стабільного довготривалого прибутку [2]. Методичні підходи щодо комплексної оцінки ризиків ведення франчайзингового бізнесу та його ефективності викладені в роботах О. Кузьміна, О. Трушенко та В. Аніна [7; 18]. Однак залишається недостатньо дослідженим питання оцінки

ефективності функціонування на умовах франчайзингу суб'єктів ресторанного бізнесу в Україні.

Основою для виокремлення методологічних засад розвитку підприємства на умовах франчайзингу вважаємо його економічні особливості. Зокрема [9,17] :

- ✓ платний характер франчайзингових відносин (згідно з умовами франчайзингового договору франчайзі в обмін на отримане ним право ведення визначеної підприємницької діяльності з використанням об'єктів інтелектуальної власності франчайзера, а також в оплату послуг і матеріальних цінностей, що надаються йому франчайзером упродовж усього строку дії договору, зобов'язується сплатити на користь останнього винагороду визначеного розміру);
- ✓ строковість франчайзингових взаємовідносин (договір франчайзингу укладається на визначений строк, що обмежує тривалість періоду реалізації проекту створення та діяльності підприємства);
- ✓ розмір та структура капітальних вкладень у створення і розвиток суб'єкту господарювання залежить від визначених франчайзером стандартів і критеріїв.

В науковій літературі існує декілька підходів до визначення ефективності розвитку на умовах франчайзингу (див. рис 1.4).

Прості (статичні) способи передбачають: визначення строку окупності інвестицій передбачає розрахунок показника строку окупності інвестицій – періоду часу, протягом якого недисконтовані доходи, отримані від реалізації проекту, повністю покривають недисконтовані вкладені інвестиції. Порівняння цього показника з економічно виправданим строком окупності здійснюваних інвестицій дозволяє зробити висновок про доцільність інвестування. Іншим показником цієї групи є визначення простої норми прибутку на інвестиції (балансової рентабельності інвестицій).

Його сутність зводиться до розрахунку норми прибутку на вкладений капітал як відношення суми чистого (валового) прибутку, отриманого протягом аналізованого періоду (зазвичай упродовж строку реалізації інвестиційного проекту), до загальних інвестиційних витрат, що сприяли його отриманню.



Рис. 1.4. Методи оцінки розвитку підприємства на умовах франчайзингу

Джерело: розроблено автором на основі [2, 5, 7]

Порівняння розрахованого значення показника з певним, встановленим інвестором, порогом дозволяє зробити висновок про доцільність реалізації інвестиційного проекту.

Друга група показників включає в себе [9] :

- ✓ дослідження чистої приведеної вартості (чистого приведенного доходу).

Цей показник відображає теперішню вартість потоку майбутнього доходу інвестора і дорівнює приведеній за допомогою відповідної

дисконтної ставки вартості майбутніх прибутків чи грошових надходжень за вирахуванням приведеної вартості інвестиційних затрат. Показник чистої приведеної вартості розраховується за визначений інвестором (залежно від стратегії інвестування та інших чинників) проміжок часу. При цьому максимальним розрахунковим періодом є повний інвестиційний цикл – строк повної амортизації здійснених інвестицій. Позитивне значення чистої приведеної вартості означає, що поточна вартість доходів перевищує поточну вартість інвестиційних витрат, що свідчить про доцільність реалізації інвестиційного проекту.

- ✓ інтегральної приведеної вартості. На відміну від попереднього способу, враховує те, що реальна корисність інвестицій для інвестора на визначену дату складається не лише з накопичених від початку реалізації проекту чистих фінансових потоків, а й із ліквідаційної вартості здійснених капітальних вкладень. Таким чином, показник інтегральної приведеної вартості інвестицій становить суму чистої приведеної вартості (чистого приведенного доходу) та приведеної ліквідаційної вартості інвестицій на визначену дату. Позитивне його значення свідчить про доцільність реалізації інвестиційного проекту;
- ✓ індексу прибутковості. Для визначення індексу прибутковості (рентабельності) інвестиційного проекту використовується та ж інформація про дисконтовані грошові потоки, що й при розрахунку чистої поточної вартості. Визначається як відношення приведеної вартості грошових доходів інвестора до приведеної вартості здійснених ним інвестиційних затрат. Значення індексу прибутковості більше одиниці свідчить про доцільність реалізації проекту;
- ✓ внутрішньої норми рентабельності методом послідовного наближення визначає таку величину ставки дисконтування, за якої чиста приведена вартість дорівнює нулю, тобто за якої сума дисконтованих доходів, отриманих від реалізації інвестиційного проекту за визначений

проміжок часу, дорівнює сумі дисконтованих інвестицій у проект. Така ставка дисконтування називається внутрішньою нормою рентабельності інвестиційного проекту. Порівнюючи внутрішню норму рентабельності з очікуваною реальною ставкою дисконтування (зазвичай як дисконт виступає ставка відсотка за ліквідними безризиковими вкладками), можна зробити висновок про рівень привабливості інвестиційного проекту.

Огляд методичних підходів щодо визначення цих показників для типових інвестиційних проектів дозволив виявити вихідні дані для розрахунку: інвестиційні витрати, чисті грошові доходи, ліквідаційну вартість інвестицій. Інтегральна приведена вартість проекту створення і діяльності суб'єкту господарювання відображає в грошових одиницях абсолютну суму ефекту, що отримує франчайзі від здійснення капітальних вкладень у розробленні проекту. Основу визначення інтегрованої приведеної вартості складає порівняння сукупних витрат на реалізацію проекту створення підприємства з результатами його функціонування.

Показник інтегральної приведеної вартості розраховується за визначений період – строк дії франчайзингової угоди. Визначення показника інтегральної приведеної вартості відбувається шляхом вираження ліквідаційної вартості інвестицій у вигляді різниці між ліквідаційною вартістю чистих активів підприємства, яке входить до мережі на умовах франчайзингу, та ліквідаційною вартістю такого його нематеріального активу. Таке співвідношення можна показати у вигляді наступної формули [14]:

$$B_n = \sum_{t=1}^T \frac{P_{чt} + A_t - B_{it}}{(1+r)^{t-1}} + \frac{T_{лчB} - T_{лфB}}{(1+r)^{T-1}} \quad (1.1)$$

де B_n – інтегральна приведена вартість проекту створення і діяльності підприємства, яке входить до мережі на умовах франчайзингу, грн;

$P_{чt}$ – чистий прибуток у t-му році, грн;

A_t – амортизаційні відрахування в t-му році, грн;

Bit – інвестиційні витрати на створення і розвиток підприємства в t -му році, грн;

$ТлчВ$ – ліквідаційна вартість на момент закінчення строку дії франчайзингової угоди, грн;

$ТлфВ$ – ліквідаційна вартість такого нематеріального активу підприємства, як право користування об'єктами інтелектуальної власності франчайзера на момент закінчення строку дії франчайзингової угоди, грн;

r – ставка дисконтування, прийнята для оцінки проекту;

t – номер року розрахункового періоду, $t = 1$;

T – строк дії франчайзингової угоди, роки.

Зауважимо, що при дослідженні показника інтегральної приведеної вартості, його позитивне значення свідчить про позитивну діяльність підприємства, що входить до мережі на умовах франчайзингу. Оскільки доходи, отримані від основної діяльності, перевищують розмір інвестиційних витрат. Інтегральна приведена вартість характеризує обсяг прибутку на вкладений капітал.

Представлена формула є експрес-методом визначення доцільності приєднання підприємства до франчайзингової мережі. Проте для виявлення перспектив та загроз необхідним стає глибший аналіз, який дозволить оцінити рівень доходів від реалізації проекту на одиницю витрат, а також інтенсивність повернення вкладених у проект коштів. Слушною, на наш погляд, є пропозиція автора [14] щодо необхідності визначення показників індексу прибутковості та внутрішньої норми рентабельності проекту створення й функціонування підприємства. Індекс прибутковості (Ip) розрахуємо за формулою [14]:

$$In = \left(\sum_{t=1}^T \frac{P_{чt} + A_t}{(1+r)^{t-1}} + \frac{ТлчВ - ТлфВ}{(1+r)^{T-1}} \right) / \sum_{t=1}^T \frac{Bit}{(1+r)^{t-1}} \quad (1.2)$$

Індекс прибутковості показує рівень доходів, отримуваних від реалізації проекту, на кожен грошову одиницю, інвестовану в проект. Таким

чином при визначенні його оптимальних значень показники повинні становити не менше 1.

Внутрішня норма рентабельності проекту створення і діяльності підприємства, яке входить до франчайзингової мережі (H_p), являє собою таку розрахункову ставку дисконтування, при якій індекс його прибутковості дорівнюватиме одиниці, тобто доходи від реалізації проекту дорівнюватимуть здійсненим інвестиційним витратам. Внутрішню норму рентабельності визначаємо за формулою [14]:

$$H_p = \left(\sum_{t=1}^T \frac{Пч_t + At}{(1+H_p)^{t-1}} + \frac{TлчВ - TлфВ}{(1+H_p)^{T-1}} \right) / \sum_{t=1}^T \frac{Вит}{(1+H_p)^{t-1}} \quad (1.3)$$

Показник внутрішньої норми рентабельності характеризує інтенсивність повернення вкладених у реалізацію проекту коштів, оскільки його значення залежить не лише від абсолютних розмірів номінального грошового доходу, отриманого від реалізації проекту та здійснених номінальних інвестиційних витрат, а й від розподілу зазначених грошових потоків по роках упродовж строку дії франчайзингової угоди.

Ефективним вважається проект, для якого значення внутрішньої норми рентабельності перевищує умовну вартість вкладеного у франчайзинговий об'єкт капіталу, наприклад, ставку довгострокових банківських кредитів. З огляду на це, погоджуємося з дослідженнями автора [10], який розробив систему показників оцінки ефективності створення та функціонування підприємства на основі франчайзингу, що належать франчайзі та входять до однієї франчайзингової мережі.

Основу цих показників складають наступні [10]:

- ✓ загальна інтегральна приведена вартість створення та функціонування підприємства франчайзингової мережі;
- ✓ загальний індекс прибутковості створення та функціонування підприємства;
- ✓ загальна внутрішня норма рентабельності створення та функціонування підприємства.

Загальну інтегральну приведену вартість створення та функціонування підприємства (PVI) пропонується визначати, як сукупність усіх інтегральних приведених вартостей кожного проекту створення і діяльності підприємства:

$$PVI = \frac{\sum_{m=1}^M B_n}{M} (1.4)$$

де M – кількість підприємств франчайзингової мережі.

Загальний індекс прибутковості створення та функціонування підприємств франчайзингової мережі (PI) доцільно визначати, як сукупність усіх індексів прибутковості кожного проекту створення й діяльності:

$$PI = \frac{\sum_{m=1}^M I_n}{M} (1.5)$$

При цьому індекс прибутковості підприємств, що входять до франчайзингової мережі, повинен бути більшим 1.

Загальну внутрішню норму рентабельності проекту створення та функціонування підприємства франчайзингової мережі (IRR) визначаємо як сукупність усіх внутрішніх норм рентабельності кожного проекту створення й діяльності об'єкта, що входять до мережі:

$$IRR = \frac{\sum_{m=1}^M H_p}{M} (1.6)$$

Загальний прибуток франчайзера від розширення діяльності (без урахування прибутків від основної діяльності) пропонуємо визначати таким чином [15]:

$$B = R * Q * Vi - E, \quad (1.7)$$

де R – середній розмір ставки роялті мережі, грн.;

Q – загальна кількість франчайзингових підприємств мережі, одиниць;

Vi – середній дохід i -того члена мережі, грн.;

E – витрати на підтримку мережі, грн.

Інтегральна оцінка дозволяє використовувати аналітичну інформацію для побудови єдиного інтегрального показника (при цьому існує певний ступінь умовності оцінки, результати якої можуть змінюватись зі зміною бази порівняння), доповнює і розширює можливості традиційного аналізу,

базується на використанні вже існуючих методичних підходів щодо оцінки ефективності функціонування франчайзингової мережі та системи показників. Вона дає змогу порівнювати показники з різною розмірністю та ознаками. Інтегральні показники ефективності можуть конструюватися відповідно до різних передумов їх побудови.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАФЕ «COFFE TIME», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності суб'єкту ресторанного бізнесу

В основі стратегічного аналізу діяльності суб'єктів господарювання лежить дослідження фінансових результатів, які відображають ефективність господарювання підприємства за всіма напрямками його діяльності: виробничою, збутовою, постачальницькою, фінансовою і інвестиційною. Вони становлять основу економічного розвитку підприємства і зміцнення його фінансових відносин з партнерами. Зростання фінансового результату створює фінансову основу для самофінансування діяльності підприємства, здійснюючи розширене відтворення.

Базовим підприємством для написання випускної кваліфікаційної роботи є кафе «Coffe Time», яке входить до складу мережі закладів ресторанного господарства ТОВ «Кофе тайм» в Україні як фізична особа-підприємець Іванченко С.В. Досліджуваний суб'єкт ресторанного бізнесу співпрацює з керуючою компанією на умовах франчайзингу.

ТОВ «Кофе тайм» - це одна з мереж, що активно розвиваються серед українських кав'ярень. Перше кафе з'явилося в Києві в 2003 році, і на сьогоднішній день в столиці України таких кафе-кондитерських вже більше десяти. Варто зазначити, що кав'ярні ТОВ «Кофе тайм» не обмежуються не тільки великим вибором кави. Тут відвідувачам пропонують широкий асортимент страв на сніданок, обід і вечерю. В меню підприємств мережі налічується понад 150 різновидів напоїв, 30 видів суші, супи, основні страви, всілякі солодощі, в тому числі і шоколадне фондю. Більшість кав'ярень цієї мережі працюють з 08:00 до 22:00. Більш докладно інформація про наявні підприємства мережі у м. Києві представлена у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Підприємства мережі ТОВ «Кофе тайм», м. Київ

Адреса	Кухня	Мінімальний та середній чек, грн.	Режим роботи, год.
вул. Драгоманова, 29 (ТЦ Елікс)	Американська, європейська, японська	60-250	10.00-22.00
вул. Хмельницького, 16/22			8.00-23.00
вул. Воровського, 32			8.00-23.00
вул. Червоноармійська, 4			10.00-18.00
вул. В.Васильківська, 43/3			8.00-20.00
вул. Малишка, 2			10.00-00.00
просп. Оболонський, 16 (ТЦ DreamTown)	Американська, європейська, японська, Італійська		10.00-22.00
просп.Перемоги, 32 к. 20			8.00-17.00
вул. Хрещатик, 24			00.00-23.55

Джерело: розроблено автором

Кафе «Coffe Time» ФОП Іванченко С.В. знаходиться за адресою: вул. Малишка, 2 у м. Києві (див. рис. 2.1).

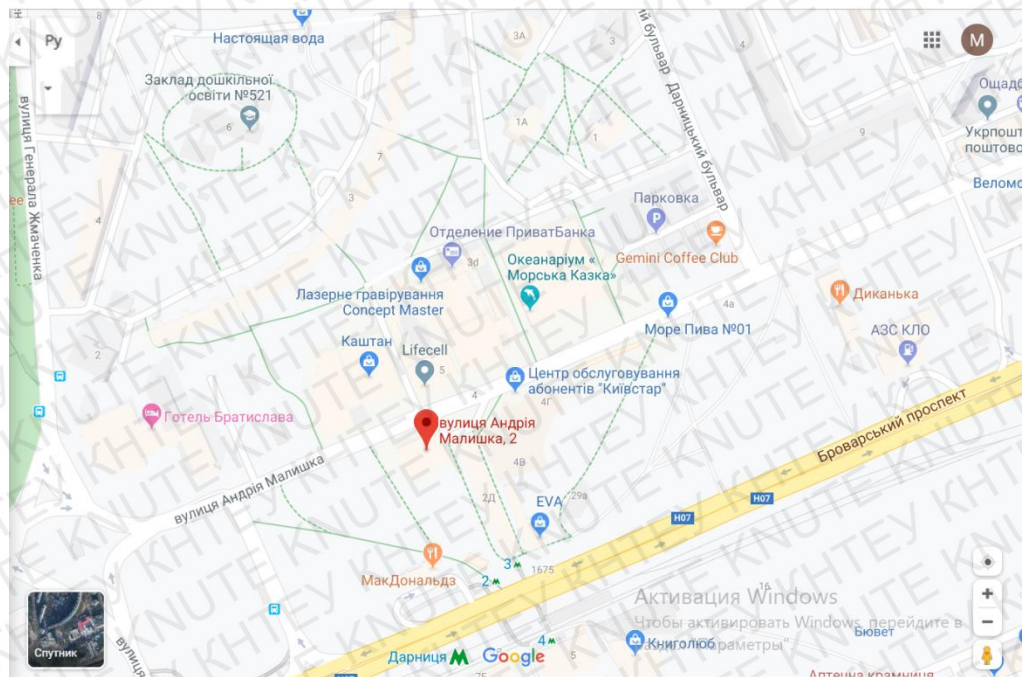


Рис. 2.1. Місце розташування кафе «Coffe Time»

На наш погляд, місце розташування кафе є досить вигідним. Це пов'язано з територіальною близькістю до метро, наявністю житлових масивів поблизу, готелю та парку «Перемога», куди часто приходять відпочити на вихідні мешканці району та гості міста. Суб'єкт ресторанного бізнесу працює до 10.00 до 00.00 год. Такий графік роботи притаманний більшості закладів,

що знаходяться поруч. Перевагою даного кафе вважаємо те, що із наявних поруч підприємств ресторанного господарства немає таких, які б спеціалізувалися саме на виготовленні кавових напоїв. При цьому кафе «Coffe Time», крім 150 видів кавових напоїв, пропонує страви італійської та японської кухні.

Будучи мережевим підприємством та здійснюючи господарську діяльність під брендом головної компанії, кафе «Coffe Time» дотримується загальноприйнятої для закладів мережі концепції та залежить від стратегії і тактики управління закладами, що проводиться адміністрацією центрального офісу. Тому, дослідження особливостей кафе «Coffe Time» будемо здійснювати як на основі отриманого розуміння особливостей діяльності цієї мережі загалом, так і на основі конкретних характеристик окремих його підприємств.

За організаційно-правовою формою керуюча компанія «Кофе тайм» є товариством з обмеженою відповідальністю. У своїй діяльності здійснює свою діяльність на підставі Конституції України, Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України «Про підприємництво», інших законів, Правил роботи підприємств ресторанного господарства, Статуту та внутрішніх документів. Підприємство має самостійний баланс, круглу печатку та штамп, торговельну марку, бланки, емблеми та інші засоби візуальної ідентифікації.

Основними видами діяльності ТОВ «Кофе тайм» є такі:

- ✓ діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, що передбачає надання харчування споживачам, незалежно від способу їх подання і споживання.
- ✓ обслуговування напоями, що включає приготування і обслуговування напоями для негайного споживання на місці;
- ✓ приготування та реалізація страв і напоїв.

Відповідно до статуту, ТОВ «Кофе тайм» може здійснювати й інші дозволені законодавством види діяльності, якщо спрямовані на досягнення мети його діяльності. Діяльність ресторану, яка передбачає використання та

реалізацію алкогольних напоїв, здійснюється на основі відповідної ліцензії.

Кафе «Coffe Time», яке за своєю організаційно-правовою формою є ФОП, підпорядковується центральному офісу мережі «Кофе тайм» в Україні. У центральному офісі відбувається консолідація інформації про фінансові та операційні показники господарської діяльності всіх підприємств мережі. Стратегічне і тактичне управління мережею закладів «Кофе тайм» здійснює генеральний директор.

Входження підприємств до мережі здійснюється на засадах франчайзингу. Тому система управління кожної структурної одиниці є відокремленою. У франчайзинговий пакет входить управлінська підтримка на початкових етапах, спільний маркетинг, використання бренду.

Організаційна структура кафе «Coffe Time» передбачає сукупність підрозділів, які забезпечують формування та реалізацію послуг, керівників цих підрозділів та іншого персоналу закладу (див. рис. 2.2).

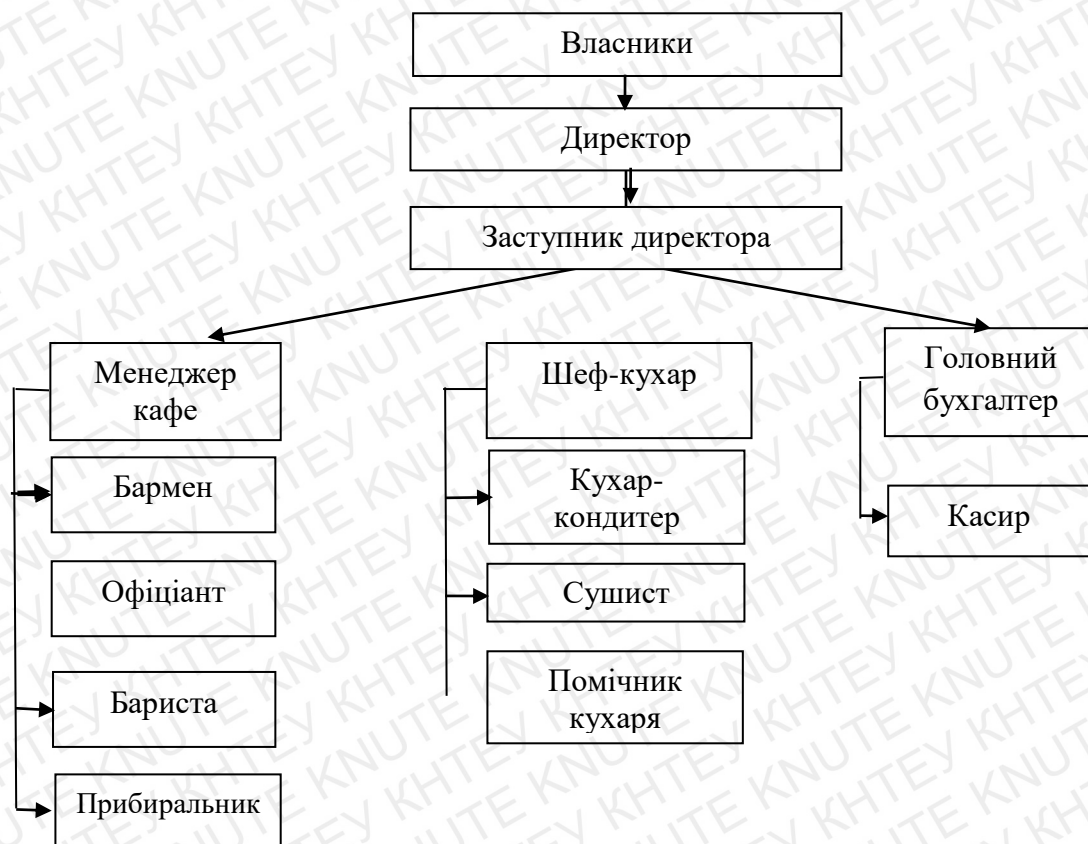


Рис. 2.1. Організаційна структура кафе «Coffe Time»

Джерело: розроблено автором

Організаційна структура кафе «Coffe Time» є лінійною. Це означає те, що кожен співробітник ресторану підпорядковується тільки одному керівнику і виконує обов'язки, доручені цим керівником. Зважаючи на те, що кафе реалізує не тільки напої та супутні солодкі страви, а і спеціалізується з урахуванням того, що підприємство є малим за обсягами діяльності та не має складних функціональних зв'язків між підрозділами така організаційна структура є доречною.

Для формування загальної картини щодо досліджуваного підприємства необхідно провести ґрунтовний аналіз його діяльності. Аналіз фінансово-господарських показників діяльності досліджуваного суб'єкту ресторанного бізнесу проводитимемо з використанням горизонтального та вертикального аналізу показників фінансового звіту ФОП, показників ефективності використання матеріально-технічної бази та персоналу. В якості інформаційної бази використовуватимемо дані спрощеного фінансового звіту суб'єкта малого підприємництва за 2016 – 2018 рр., передбаченого П(С)БО 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва» з врахуванням того, що ФОП Іванченко С.В. належить до 3 класу фізичних-осіб підприємців зі спрощеною системою оподаткування та не є платником податку на додатну вартість.

Розглянемо динаміку ресурсного забезпечення підприємства, що проілюструє стан дій стосовно належних підприємству ресурсів та його ринкової вартості (див. табл. 2.2).

Згідно з даними табл. 2.2. можемо спостерігати тенденцію щодо зниження вартості основних ресурсів кафе «Coffe Time» протягом звітнього періоду на 6,8% або 8 тис. грн. Проведений аналіз у розрізі зіставлення оборотних і необоротних активів показує пропорційне зниження на 11 тис. грн або 6,8% та 7 тис. грн або 5,7% відповідно.

Таблиця 2.2

Динаміка ресурсного забезпечення кафе «Coffe Time» за 2016-2018 рр.

тис. грн

№ пор.	Показник	Роки			Відхилення			
		2016	2017	2018	2018/2016		2018/2017	
					Абс.	Відн.,%	Абс.	Відн.,%
1	Основні засоби за залишковою вартістю	121	118	110	-11	-9,1	-8	-6,8
2	Основні засоби за первісною вартістю	192	192	193	1	0,5	1	0,5
3	Необоротні активи, всього за розділом I	121	118	110	-11	-9,1	-8	-6,8
4	Частка в активах, %	49,8	48,6	48,9	-0,9	-1,8	0,3	0,6
5	Товари	7	5	3	-4	-57,1	-2	-40,0
6	Дебіторська заборгованість - за товари, роботи, послуги	3	0	7	4	133,3	7	-
7	Інша поточна дебіторська заборгованість	9	6	0	-9	-100,0	-6	-100,0
8	Гроші та їх еквіваленти	101	111	101	0	0,0	-10	-9,0
9	Витрати майбутніх періодів	2	2	2	0	0,0	0	0,0
10	Оборотні активи, всього за розділом II	122	125	115	-7	-5,7	-10	-8,0
11	Частка в активах, %	50,2	51,4	51,1	0,9	1,8	-0,3	-0,6
12	Актив балансу, всього	243	243	226	-17	-7,0	-17	-7,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності кафе

Зниження вартості основних засобів характеризує пояснюється зростанням рівня амортизації, який поступово переноситься на вартість продукції і послуг підприємства ресторанного господарства. Первісна вартість основних засобів трохи збільшилася у 2017 р.: на 1,7 тис. грн (0,9%), а отже, протягом аналізованого періоду суттєвого оновлення основних засобів не відбувалося. Це пов'язано з тим, що кафе «Coffe Time», як і переважна більшість закладів ресторанного господарства м. Києва, працює в орендованих приміщеннях, вартість яких у балансі не відображається. Нематеріальних активів, незавершених капітальних інвестицій, довгострокових фінансових інвестицій та довгострокової дебіторської заборгованості кафе не має.

Тенденції структури оборотних і необоротних активів відображено також на рис. 2.2.

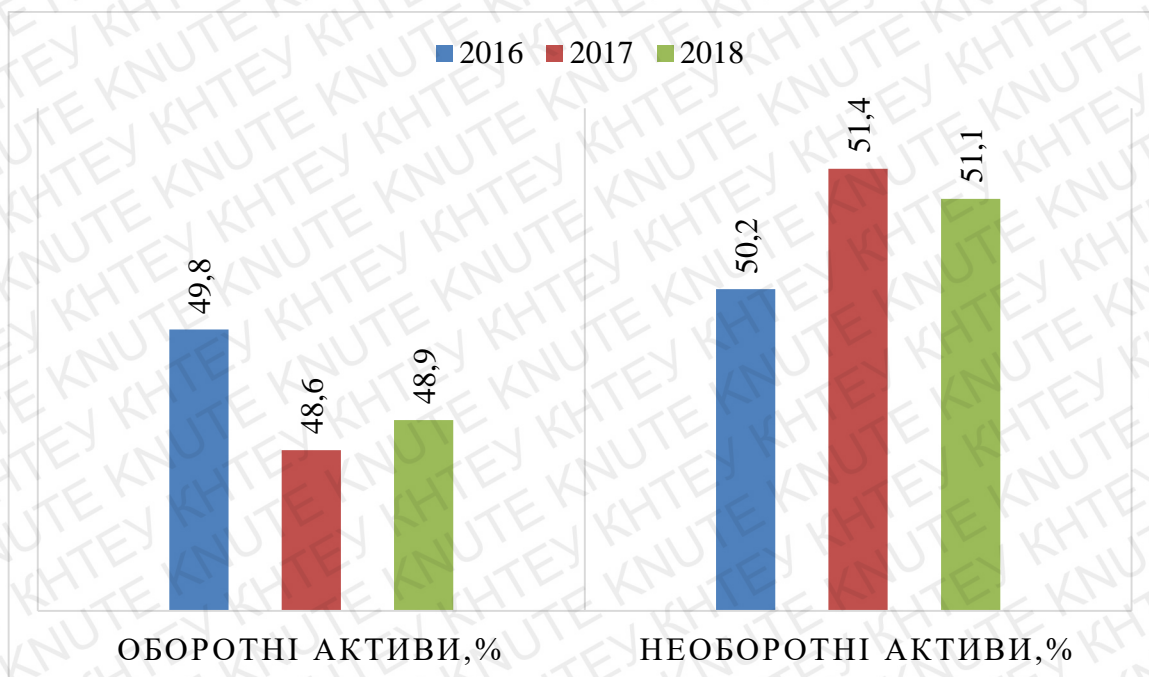


Рис. 2.2. Структура активів кафе «Coffe Time» у 2016 р-2018 рр.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності кафе

Ключовим показником розвитку підприємства є його фінансовий стан, а саме дослідження у динаміці доходів та витрат. Представимо ці показники у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів кафе «Coffe Time» за 2016-2018 рр.

тис. грн

№ пор.	Показник	Роки			Відхилення			
		2016	2017	2018	2018/2016		2018/2017	
					Абс.	Відн., %	Абс.	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації послуг	520	544	447	-73	-14,0	-97	-17,8
2	Собівартість реалізованих послуг	269	291	236	-33	-12,3	-55	-18,9
3	Валовий прибуток (збиток)	251	253	211	-40	-15,9	-42	-16,6
4	Інші операційні доходи	0	18	0	0	-	-18	-100,0

Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Адміністративні витрати	38	54	67	29	76,3	13	24,1
6	Витрати на збут	170	146	121	-49	-28,8	-25	-17,1
7	Інші операційні витрати	63	67	32	-31	-49,2	-35	-52,2
8	Фінансовий результат від операційної діяльності	- 20	4	9	29	-145,0	5	125,0
10	Інші доходи	131	0	0	-131	-100,0	0	-
12	Інші витрати	23	0	0	-23	-100,0	0	-
13	Фінансовий результат до оподаткування	88	4	9	-79	-89,8	5	125,0
14	Дохід (витрати) з податку на прибуток	0	0	0	0	-	0	-
15	Чистий фінансовий результат	88	4	9	-79	-89,8	5	125,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності кафе

З даних аналітичної таблиці зниження чистого доходу від реалізації продукції і послуг на 14% з 520 тис. грн у 2016 році до 447 тис. грн у 2018 році. Пов'язуємо це з відкриттям нових закладів ресторанного господарства у цьому районі міста. Внаслідок чого відбувся перерозподіл уподобань споживачів. При цьому пропорційно знижується показник собівартості продукції з 269 тис. грн у 2016 році до 236 тис. грн у 2018 році, що у відсотковому вираженні становить 12,3%. Це підтверджує тезу про те, що зниження чистого доходу відбувається саме за рахунок зниження попиту.

Позитивна динаміка простежується у статті «витрати», який знижується за усіма параметрами. Так, витрати на збут зменшились на 49 тис. грн (28,8%) та склали у 2016 році 171 тис. грн. та 121 тис. грн у 2018 році. У той же період зниження інших операційних витрат склало 49,2 %, що у натуральному вигляді становить 63 тис. грн у 2016 році та 32 тис. грн. у 2018 році відповідно. Стаття «інші витрати» була нівельована у 2017 році. Єдиною із статей витрат, у яких підвищилось значення, є адміністративні витрати. Збільшення цього показника складає 29 тис. грн або 76,3%. Більш ґрунтовно тенденції по динаміці статей витрат проілюстровано на рис. 2.3.

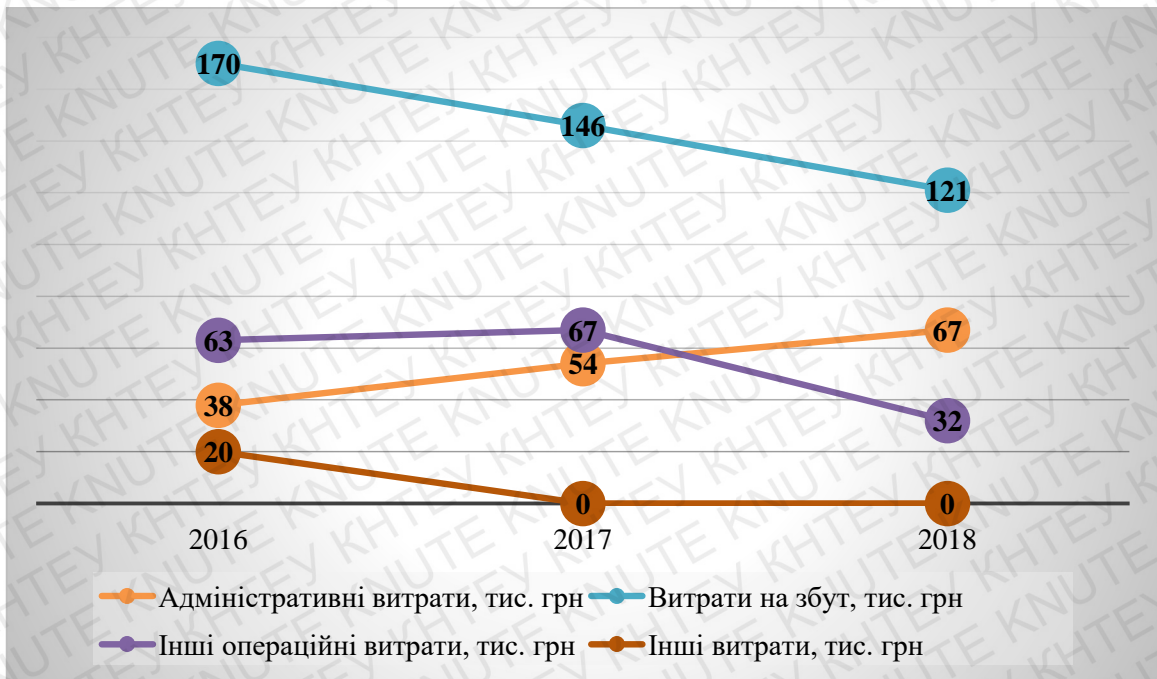


Рис. 2.3. Структура витрат кафе «Coffe Time» у 2016 р-2018 рр.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності кафе

Попри збільшення адміністративних витрат, інші статті у цій групі мають вищу динаміку щодо зниження, ніж підвищення собівартості продукції. Можемо зробити висновок, що досліджуваному суб'єкту ресторанного бізнесу вдається поступово оптимізувати свою діяльність. Сумніви викликають показники чистого фінансового результату. Так, у 2016 році чистий прибуток кафе склав 88 тис. грн, а у 2018 році – 9 тис. грн, що на 89% нижче попереднього періоду. Варто звернути увагу на те, що проміжний результат 2017 року становив 4 тис. грн, що засвідчує кризові явища у діяльності суб'єкту господарювання. На нашу думку, це спричинено появою нових гравців у сегменті кавового бізнесу.

Таким чином розвиток досліджуваного кафе є неоднорідним. Із позитивних факторів варто виділити поступове зниження витрат майже за всіма статтями. Підприємство рентабельне, однак рівень його рентабельності низький для закладів такого типу. Паралельно зниженню собівартості продукції відбувається зменшення вартості чистого доходу від основної

діяльності. Знижується продуктивність праці, викликана високим показником звільнень та низьким рівнем заробітної плати.

Перед суб'єктом господарювання постає питання пошуку шляхів для подальшого розвитку, що зможуть створити можливості для формування конкурентних переваг та досягнення конкурентоспроможності.

2.2. Оцінка ефективності діючої стратегії розвитку кафе

Невикористаний потенціал ресурсів підприємства та наявний резерв для його подальшого функціонування обумовлюють необхідність моніторингу діючої стратегії розвитку кафе «Coffe Time», з точки зору як показників діяльності досліджуваного кафе, так і показників підприємств, які входять до франчайзингової мережі.

Як зазначалося у попередньому параграфі випускної кваліфікаційної роботи досліджуваний суб'єкт ресторанного господарства діє на умовах франчайзингу. Дана форма побудови бізнесу у кавовому сегменті ринку є найбільш популярною. Розглянемо умови угоди франчайзингу для кафе «Coffe Time» (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Умови франчайзингу кафе «Coffe Time» та ТОВ «Кофе тайм»

№ з/п	Показники	Характеристика
1	2	3
1.	Назва та організаційно-правова форма франчайзера	Товариство обмеженою відповідальністю «Кофе тайм»
2.	Назва та організаційно-правова форма франчайзера	Кафе «CoffeeTime», Фізична особа-підприємець Іванченко С.В.
3.	Місце знаходження	м. Київ, вул. Малишка, 2
4.	Початок роботи (рік)	2015
5.	Вид діяльності	Ресторани та бари
6.	Термін окупності	6-36 міс.
7.	Передбачувана сума інвестицій та вартість франшизи	Необхідний початковий капітал - від 20 тис. \$ Первинний внесок (вартість франшизи) – 10 тис. \$

Закінчення табл. 2.4

№ з/п	Показники	Характеристика
1	2	3
8.	Платежі за користування франшизою	Сервісна плата 5 % від виручки (2,5% рекламний збір і 2,5% на розвиток торгової марки), щомісячно.
9.	Наявність знижок	5%, 7% та 10% , накопичувальна система знижок
10.	Площа кафе, м ²	70
13.	Середня вартість замовлення, грн.	120
14.	Вимоги до франчайзі:	<ul style="list-style-type: none"> • Створення за власні кошти в обраному самостійно приміщенні; • Здійснення діяльності згідно вимогам стандартів Торгової Марки з дотриманням вимог Компанії; • Дотримання у своїй діяльності маркетингових, технологічних, кадрових і організаційних механізмів.
15.	Зобов'язання франчайзера	<ul style="list-style-type: none"> • Передача франчайзі виключних прав що стосуються предмету договору. • Передача франчайзі необхідної документації, ноу-хау (рецептура, секрети виробництва, організаційний та комерційний досвід і т.п.) • Навчання франчайзі з питань організації і ведення бізнесу.
16.	Вимоги до розташування підприємства:	<ul style="list-style-type: none"> • Зона інтенсивного руху пішоходів. • Наявність поблизу банків, офісів фірм, вищих і спеціальних навчальних закладів. • Бажано місце для паркування автомобілів і можливість літнього майданчика.

Джерело: розроблено автором

Згідно з даними представленої таблиці, можемо відзначити типовість умов для побудови взаємовідносин між франчайзером та франчайзі. Досліджуваний суб'єкт бізнесу функціонує на ринку з 2015 року. З моменту його створення та до нині кафе діє під брендом «CoffeeTime» та дотримується умов, виставлених франчайзером.

У договорі франчайзингу анонсований термін окупності складав 6-36 міс. Даний суб'єкт господарювання почав отримувати позитивний фінансовий результат через 14 міс., що вважаємо прийнятним. Для

входження до мережі необхідний початковий капітал становив 20 тис. \$. Вибір місця розташування, договори про оренду приміщення, підбір та закупка обладнання здійснювалися франчайзі самостійно за консультативної підтримки франчайзера.

Вартість франшизи склала 10 тис. \$. В зазначену суму франчайзером надано право на користування брендом, технічна та технологічна документація. Було здійснено навчання персоналу та проведена консультація щодо відкриття бізнесу. Фінансова звітність підприємства консолідується в центральному офісі. У період спаду виробництва ТОВ «Кофе тайм» проводиться моніторинг із виявлення проблем на підприємстві. Крім первинного внеску, за умовами договору франчайзингу, ФОП Іванченко С.В. сплачує 5% від виручки. Договір франчайзингу укладено на 5 років та закінчується у березні 2020 року.

Слід звернути увагу на те, що частина маркетингової діяльності, а саме: рекламні кампанії, просування у соціальних медіа, розроблення та підтримка веб-сайту, покладена на головний офіс ТОВ «Кофе тайм». Франчайзі має повноваження на формування особливих знижок, які можуть бути впроваджені ним самостійно. Акційні пропозиції також визначаються суб'єктом малого бізнесу власноруч. Це не цілком нам зрозуміло, з точки зору побудови бізнесу. Вважаємо, що зважаючи на мережеву форму функціонування, формуванням програми лояльності має займатися франчайзер, а не перекладати цю відповідальність на франчайзі.

Оскільки ТОВ «Кофе тайм» не залучав власні кошти до створення інфраструктури досліджуваного суб'єкту ресторанного бізнесу, а всі витрати по входженню до мережі покривалися паушальним внеском, згідно з договором франчайзингу, ФОП Іванченко може у будь-який час вийти зі складу мережі. На наш погляд, це стало ключовим фактором вибору франчайзера для франчайзі.

З метою надання оцінки діючій стратегії розвитку кафе «Coffe Time» звернемося точково до методики, запропонованої у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи, а також зіставимо окремі економічні показники з аналогічними показниками підприємств, що входять до мережі ТОВ «Кофе тайм».

Підприємства мережі не є зовсім однорідними за своєю структурою та відрізняються кількісними показниками (місткістю, площею) та якісними (асортиментом напоїв і страв, місцем розташування). Тому для аналізу обрано ті підприємства під брендом «Кофе тайм», які близькі досліджуваному суб'єкту за визначеними параметрами.

Розглянемо показники чистого доходу від реалізації продукції та послуг, а також собівартість продукції у підприємствах ТОВ «Кофе тайм» у 2018 році (див. рис. 2.4).



Рис. 2.4. Чистий дохід та собівартість продукції кафе ТОВ «Кофе тайм» у 2018 році

Джерело: побудовано автором на основі консолідованої фінансової звітності ТОВ «Кофе тайм»

Дані аналітичної таблиці дають підстави стверджувати про ефективність показників чистого доходу та собівартості продукції у досліджуваного кафе на порядок вищі, ніж у споріднених закладів ресторанного господарства. Кращим за показником доходу є лише підприємство мережі, що розташоване за адресою просп. Оболонський, 16 (ТЦ «Dream Town»). Однак першочергового пояснюємо це більш вигідним місцем розташування. Прохідність у таких центрах зазвичай вища, а тривалість посадки може бути довшою за рахунок наявності часу у споживачів.

Володіючи даними консолідованої звітності ТОВ «Кофе тайм», можемо провести більш глибокі дослідження у розрізі 2018 року за групами страв (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Реалізація груп продукції підприємствами ТОВ «Кофе тайм»
у 2018 році**

Група	Локація			
	Coffe Time, вул. Малишка, 2	Coffe Time, вул. Драгоманова, 29	Coffe Time, просп. Оболонський, 16	Coffe Time, вул. Васильківська, 43/3
Кава, одиниць	40284	28065	58929	12000
Кава з собою, одиниць	54350	32050	62158	25505
Десерти, порцій	7745	4582	9587	3254
Суші, порцій	4274	4587	8125	2568

Джерело: розраховано автором на основі консолідованої фінансової звітності ТОВ «Кофе тайм»

Як бачимо з даних табл. 2.5, кількість реалізованих напоїв і страв корелюється з отриманим чистим доходом від реалізації продукції та послуг у 2018 році. Звертаючи увагу на розподіл між групами продукції у досліджуваного кафе, найбільшим попитом користується кава, яку споживачі беруть з собою, а отже це послуга характеризується неповним циклом обслуговування. На другому місці можемо спостерігати попит споживачів на

основний виду продукції – каву різного типу. Найменш привабливими для споживачів є суші (4274 порції). Пов’язуємо це з тим, що відвідувачі закладу не цілком довіряють підприємству, для якого цей вид страв не є основою діяльності. Також поруч з кафе функціонують спеціалізовані суши-бари «Євразія» та «Сушия». Тому реалізацію ролів у даному підприємстві ми вважаємо сумнівною у його подальшому розвитку.

Проведемо аналіз реалізації продукції за групами у 2018 році на досліджуваному підприємстві (див. рис. 2.5).

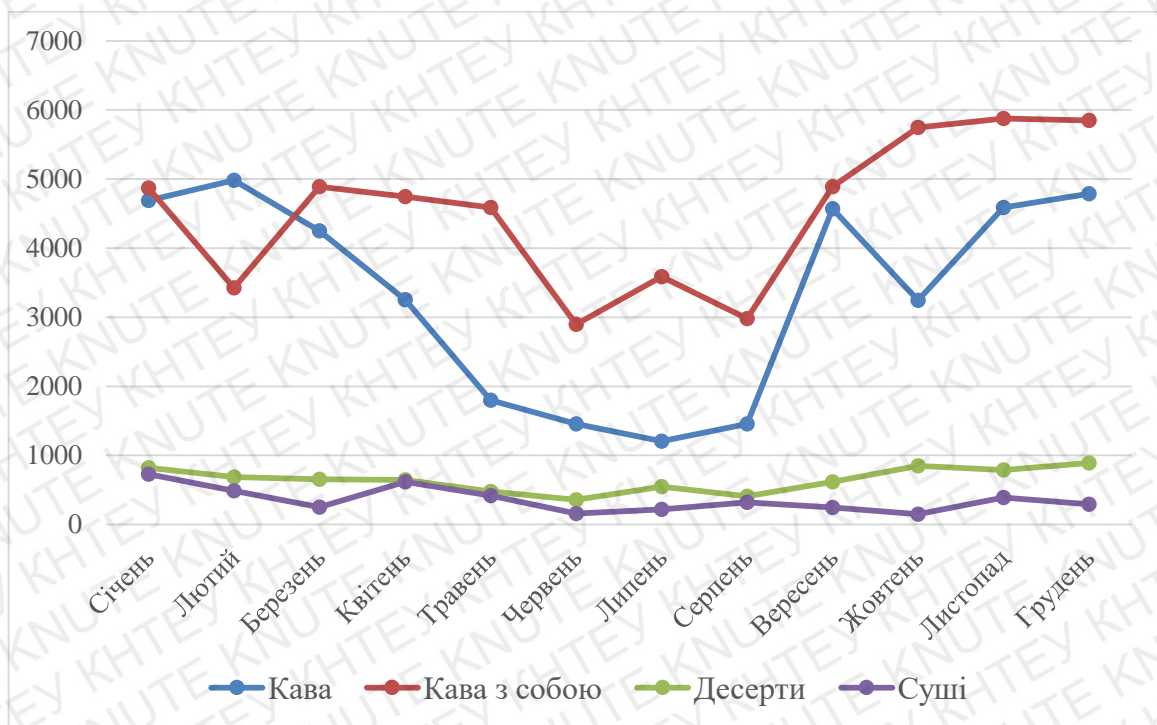


Рис. 2.5. Реалізація страв кафе «Coffe Time» у 2018 році за групами

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності кафе

З даних рис. 2.5 можемо зробити висновок, що кава з собою за рівнем продажу превалює у всіх місяцях, у порівнянні з іншими позиціями продукції. Зниження попиту на основний напій підприємства прослідковується у літні місяці, що є притаманним для підприємств такої спеціалізації. У цей період краще реалізуються прохолодні напої та молочні коктейлі, які також пропонуються гостям закладу. Близьку динаміку показує і реалізація кави у приміщенні кафе. Збільшення попиту чітко простежується

восени та взимку, що, на наш погляд, є цілком закономірним. У літні місяці також відбування зменшення порцій реалізованих десертів та булочних виробів. Найбільш непрогнозований попит із переліку груп страв можемо назвати суші.

Для різностороннього аналізу стратегії розвитку кафе «Coffe Time» необхідно провести дослідження діяльності персоналу. Протягом звітного періоду відбулися зміни у структурі персоналу. Кількість місць у закладі ресторанного господарства на даний момент складає 56 місць. Чисельність персоналу становить 20 осіб, які працюють позмінно. Значна частина їх працює на умовах аутсорсінга. В основному це студенти, що мають плаваючий графік та працюють неповний робочий день. Більш детальний аналіз проведений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка трудових ресурсів та фонду оплати праці
кафе «Coffe Time» у 2016-2018 рр.**

№ з.п	Показник	Роки			Відхилення 2018/2016	
		2016	2017	2018	+ -	%
1	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	18	20	20	2	11,1
2	Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, осіб	3	4	2	-1	-33,3
3	Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу, осіб	5	3	5	0	0,0
4	Фонд оплати праці, тис. грн	165	179	184	19	11,5
5	Продуктивність праці (відношення доходу від реалізації до кількості працівників), тис. грн	28,9	27,2	22,4	-6,5	-22,6

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності кафе

Аналіз, представлений у таблиці показує, що протягом 2016-2018 рр. у досліджуваному підприємстві відбулося розширення штатного розкладу на 11,1 % із 18 до 20 осіб. На підприємстві спостерігається негативна динаміка міграції персоналу, що не найкращим чином відображається на

продуктивності праці. Згідно з даними табл., продуктивність праці у досліджуваному періоді знизилась на 22,6% з 28,9 тис. грн до 22,4 тис. грн. Фонд оплати праці підвищився а 11,5% або 19 тис. грн з 165 тис. грн у 2016 році до 184 тис. грн. Вважаємо, що, зважаючи на інфляційні показники розвитку нашої країни, ця динаміка є незадовільною. Переконані, що саме це є основоположним зниження продуктивності праці персоналом.

З огляду на проведені дослідження, можемо говорити про неоднозначність впливу франчайзингу на розвиток кафе «Coffe Time». З одного боку, підприємство має позитивні результати, у порівнянні з іншими підприємствами мережі, що ілюструє вигоду угоди франчайзингу для франчайзера. З іншої сторони, цілковито дотримуючись пропонованого асортименту страв у меню, досліджуваний суб'єкт ресторанного бізнесу зіштовхується з нерівномірним попитом на окремі позиції у меню. Також негативною рисою вважаємо зниження показників продуктивності праці у складі персоналу кафе. Постає питання дослідження конкурентного середовища, що дасть можливість сформуванню загальної картини щодо подальшого розвитку суб'єкту малого бізнесу за обраною моделлю.

2.3. Діагностика можливостей стратегічного розвитку кафе на умовах франчайзингу у конкурентному середовищі

Кількісні показники кількості підприємств, які працюють на умовах франчайзингу, в Україні показує високий рівень конкуренції у сегменті кавового бізнесу, зокрема кав'ярень та кафе. Це пояснюється відносно невисокою вартістю інвестицій та швидким терміном окупності. Нині на столичному ринку ресторанного бізнесу діє ряд кафе, які виготовляють та реалізують кавові напої: «AromaKava», «CoffeeLife», «CoffeeHouse», «Каффа», «Альфредо», «Дім кави» та ін.

Проведені дослідження дають підстави стверджувати, що для

функціонування у цьому сегменті ринку переважна кількість власників обирають основою розвитку саме франчайзинг. Типовим є поєднання декількох організаційно-правових форм: франчайзингова мережа зареєстрована як товариство з обмеженою відповідальністю, а франчайзер як фізична особа-підприємець або товариство з обмеженою відповідальністю. Це дещо ускладнює економічний аналіз у зв'язку з різними формами звітності, які подаються до держаних органів.

ФОП Іванченко С.В. діє за такою з схемою. Тому про конкурентоспроможність обраною стратегії розвитку на умовах франчайзингу свідчать не тільки показники діяльності самого суб'єкту господарювання, а і конкурентні позиції франчайзингової мережі.

Найближчими за територіальною ознакою конкурентами досліджуваного суб'єкту господарювання, які діють на умовах франчайзингу, є підприємства таких мереж: «AromaKava», «CoffeeLife», «CoffeeHouse», «MyCoffee». Розглянемо основні умови вступу до мережі кожного з них (див. табл. 2.7.)

Таблиця 2.7

Умови вступу до франчайзингових мереж кав'ярень м. Києва

Показник	Назва підприємства				
	Coffe-time	Coffee House	AromaCava	Coffee Life	MyCoffee
Інвестиції на запуск, \$	20000	80000	5000-42000	31000	7000-50000
Паушальний внесок, \$	10000	30000	2100	1800	1500-18000
Роялті, %	5	-	-	5	3
Площа локації, м2	50-80	60-100	6-150	10-80	10-60
Термін окупності, міс.	6-36	24	6-15	18-24	12-36

Джерело: складено автором

Згідно з даними аналітичної табл. можемо зробити висновок, що найвищі стартові інвестиції необхідні для входження до мережі «CoffeeHouse», які складають 80000 \$. Більш гнучку систему пропонують «Aroma Kava» та «My Coffee», в яких інвестиції на запуск варіюються в

залежності від обраного варіанту співпраці та масштабів діяльності. Найменші фінансові інвестиції для вступу до мережі необхідні для досліджуваного підприємства, що ми вважаємо позитивним для розвитку ФОП Іванченко С.В.

Пропорційним інвестиційним затратам є і паушальний внесок. Найнижчий рівень паушального внеску відзначається мережа «CoffeeLife». Його сума складає 1800 \$. Найбільше значення цього показника має мережа «CoffeeHouse» (30000 \$). Варто звернути увагу на те, що, незважаючи на невеликі початкові інвестиції для входження до франчайзингової мережі, розмір паушального внеску є високим та становить 10000 \$.

Несприятливим для розвитку ФОП Іванченко С.В. також вважаємо роялті у розмірі 5% від доходу. Зауважимо, що серед найближчих мереж кав'ярень більшість не платять роялті, а витрати обмежуються лише паушальним внеском. Середній термін окупності у конкурентному середовищі варіюється від 6 до 36 міс. в залежності від обсягів виробництва та розміру інвестицій.

Важливою складовою формування стратегії розвитку у конкурентному середовищі є дослідження товарної та цінової політики. Досліджуване підприємство та його найближчі конкуренти пропонують класичні кавові та фірмові напої, а також смаколики до них. Порівняємо середню вартість класичних кавових напоїв у підприємствах мережі. Проілюструємо результати у вигляді рис. 2.6.

З даних таблиці можемо констатувати переважну однорідність цінової політики на кавові напої у досліджуваній мережі та її конкурентів. Варто зазначити, що у всіх мережах зберігається паритет цін на напої у суб'єктів, які до неї відносяться. Серед представлених підприємств найвищий рівень цін простежується у мережах «Дім кави» та «CoffeeHouse». Пов'язуємо це з тим, що вони знаходяться у центрі столиці та мають вищу орендну плату. Поруч з цим великий потік споживачів забезпечує їм високий попит.

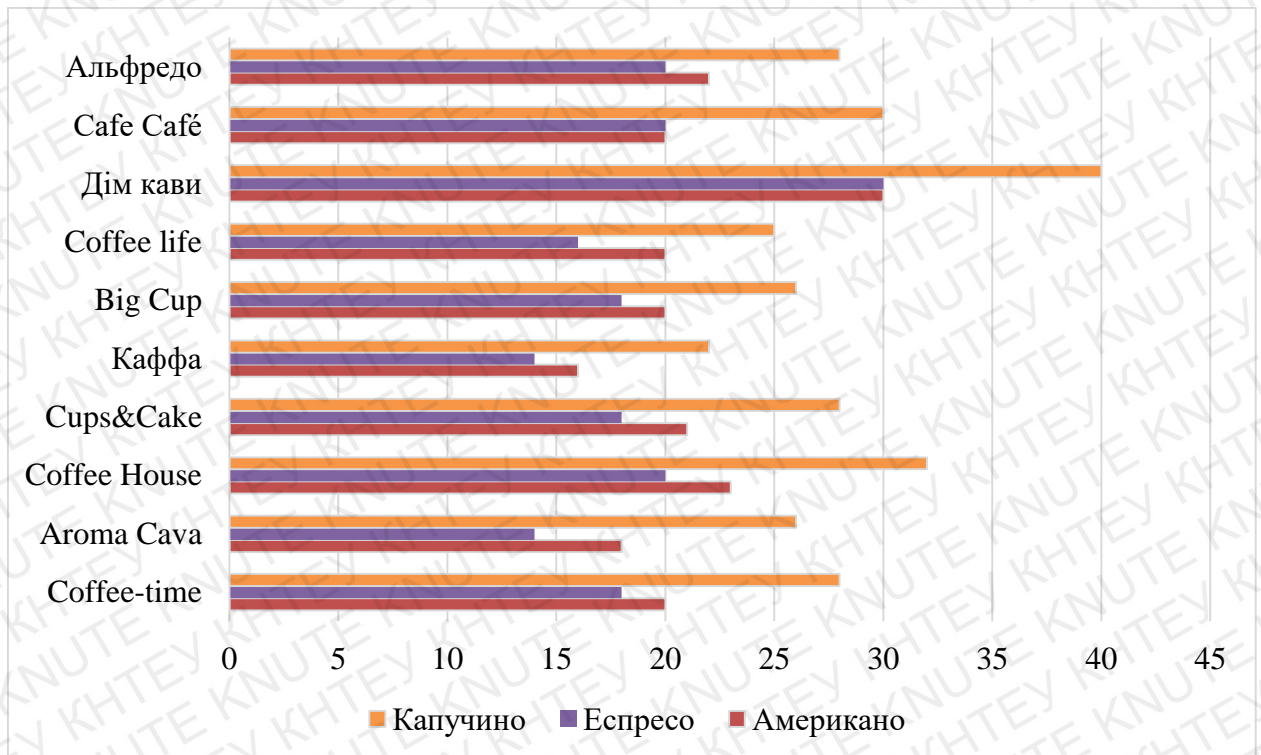


Рис. 2.6. Вартість класичних кавових напоїв у кафе м. Києва (грн)

Джерело: побудовано автором

З метою формування стратегії розвитку кафе «Coffe Time» було здійснено опитування споживачів щодо позицій підприємства у конкурентному середовищі. До аспектів опитування віднесено якість напоїв, що, на наш погляд, є найважливішим показником функціонування підприємства цього типу. Крім основної продукції на підприємствах реалізуються різноманітні смаколики, які дозволяють суб'єктам господарювання урізноманітнювати асортимент, збільшувати рівень доходів та підвищувати ступінь задоволення потреб споживачів. Важливим показником задоволеності клієнтів підприємства вважаємо такий показник як «ціна-якість». Також було винесено в окремий показник загальна атмосфера, яка включає в себе якість обслуговування, інтер'єр та загальні враження, отримані від відвідування підприємства.

Для оцінювання обрано класичну шкалу від 1 до 5 за кожним з зазначених критеріїв, де 1- дуже погано, 2 – погано, 3- задовільно, 4 – добре, 5 –дуже добре. Також респонденти могли залишити побажання щодо

розвитку підприємств. У ході досліджень опитано 116 осіб різного віку, статі, статусу. Узагальнені результати аналізу представлено на рис. 2.7.

З даних аналітичної таблиці бачимо, що максимальне задоволення споживачів у визначених показниках простежується у таких кафе: «Дім кави», «BigCup» та «Альфредо». Для об'єктивності досліджень слід зауважити, що серед досліджуваних підприємств найменша кількість респондентів визначила їх як кафе, у яких вони постійно споживають каву та супутні страви. Отже можемо зробити висновок, що ці підприємства працюють на вузький сегмент ринку, який цілком задоволений якістю надання послуг у них.

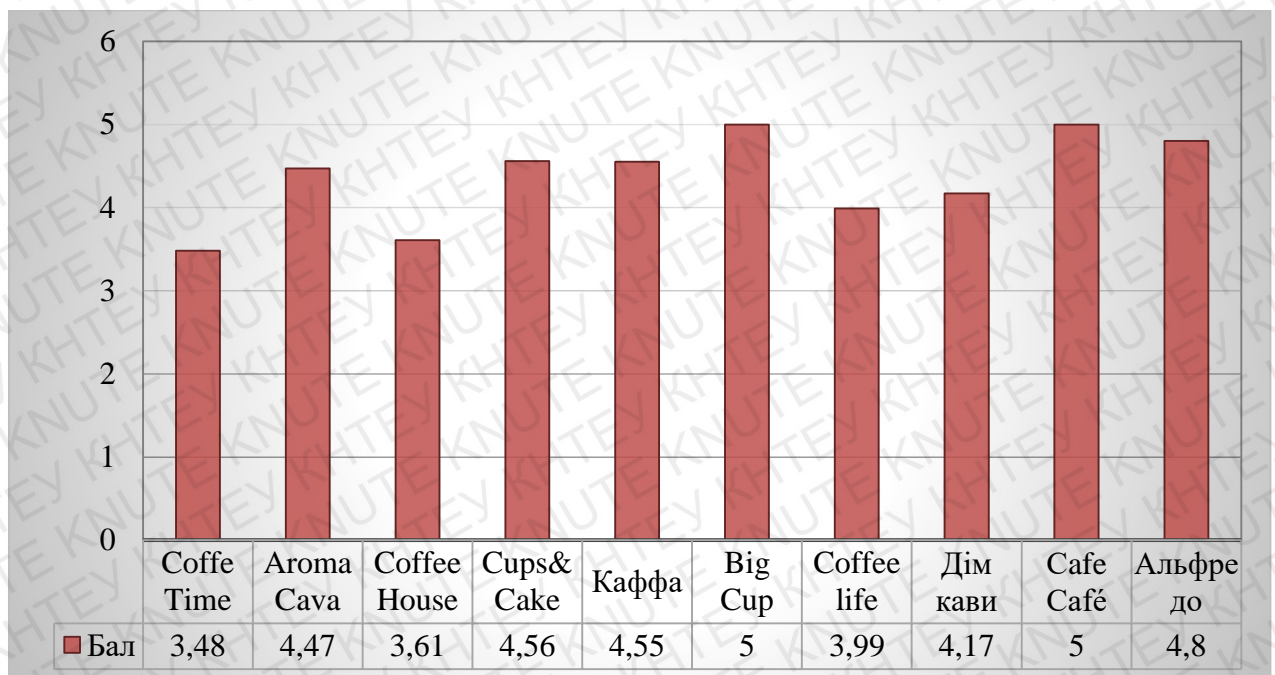


Рис. 2.7. Узагальнена оцінка якості обслуговування у кафе м. Києва

Джерело: побудовано автором на основі опитування 116 респондентів

Більш популярними серед респондентів є кафе «Aroma Cava», «CoffeeHouse», «CoffeeLife». Їхні узагальнені оцінки складають 4.47 бали, 3,61 бали та 3,99 бали відповідно. Найбільш проблемним місцем першого підприємства, на думку респондентів, визнано якість кавових напоїв. Другого – цінову політику. Третє із них не задовольняє споживачів повністю за загальними враженнями.

Оцінка досліджуваного підприємства (3,48) формується не тільки за результатами діяльності конкретного суб'єкту господарювання, а і внаслідок загальної політики мережі. У попередньому розділі було з'ясовано, що майже за усіма параметрами ФОП Іванченко С.В. задовольняє потреби споживачів. При цьому нерівномірність якості обслуговування у підприємствах мережі впливає негативно на формування сегменту постійних споживачів досліджуваного суб'єкту ресторанного бізнесу.

Наші занепокоєння підтверджуються глибшим аналізом якості обслуговування у мережі «Coffe Time», який представлено на рис. 2.8.

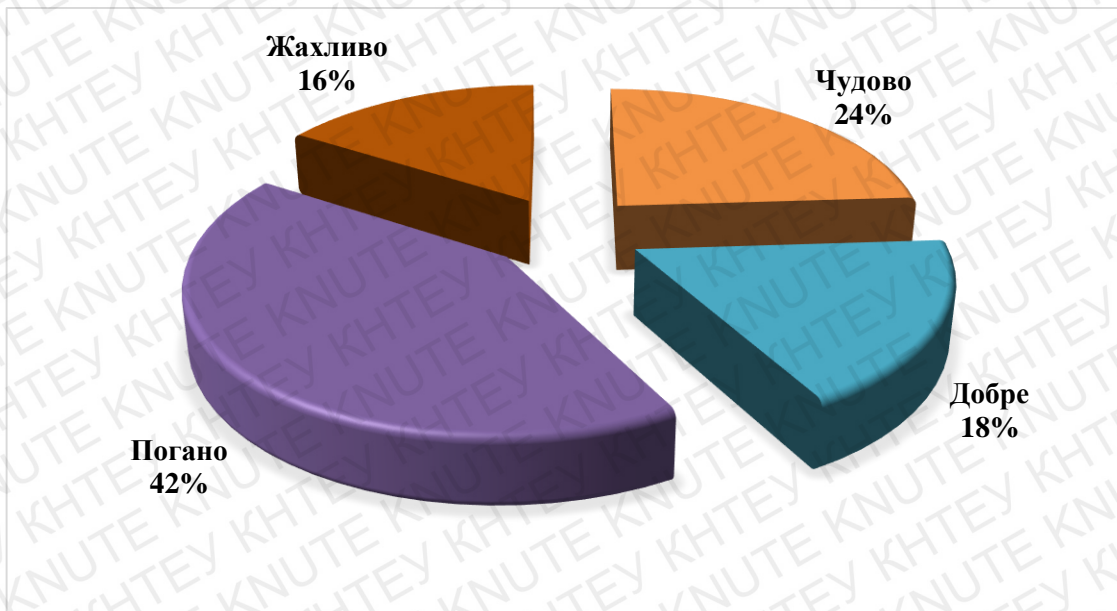


Рис. 2.8. Оцінка споживачів щодо якості обслуговування в мережі «Coffe Time» у інтернет-середовищі

Джерело: побудовано автором на основі відгуків у мережі Інтернет

Згідно з представленим на рисунку аналізом відгуків у інтернет-ресурсах можемо констатувати, що сукупно близько 60% споживачів незадоволені якістю надання послуг у кафе «CoffeTime». Вважаємо цей показник незадовільним для стратегічного розвитку мережі. Необхідно здійснити суттєву оптимізацію діяльності та підвищити рівень задоволення потреб.

Хочемо зауважити, що такі показники суттєво розбігаються з

аналогічними показниками рівня задоволеності споживачів не по мережі в цілому, а по досліджуваному підприємстві зокрема. Кафе, яке є предметом дослідження, має постійних споживачів, які лояльні до бренду та відзначають високими оцінками якість продукції у ньому. Прикро констатувати, але у даному випадку, бренд франчайзингової мережі негативно відображається на діяльності кафе.

Проведені дослідження дають можливість сформулювати конкурентні позиції досліджуваної мережі на ринку ресторанних послуг. Представимо результати аналізу на рис. 2.9.

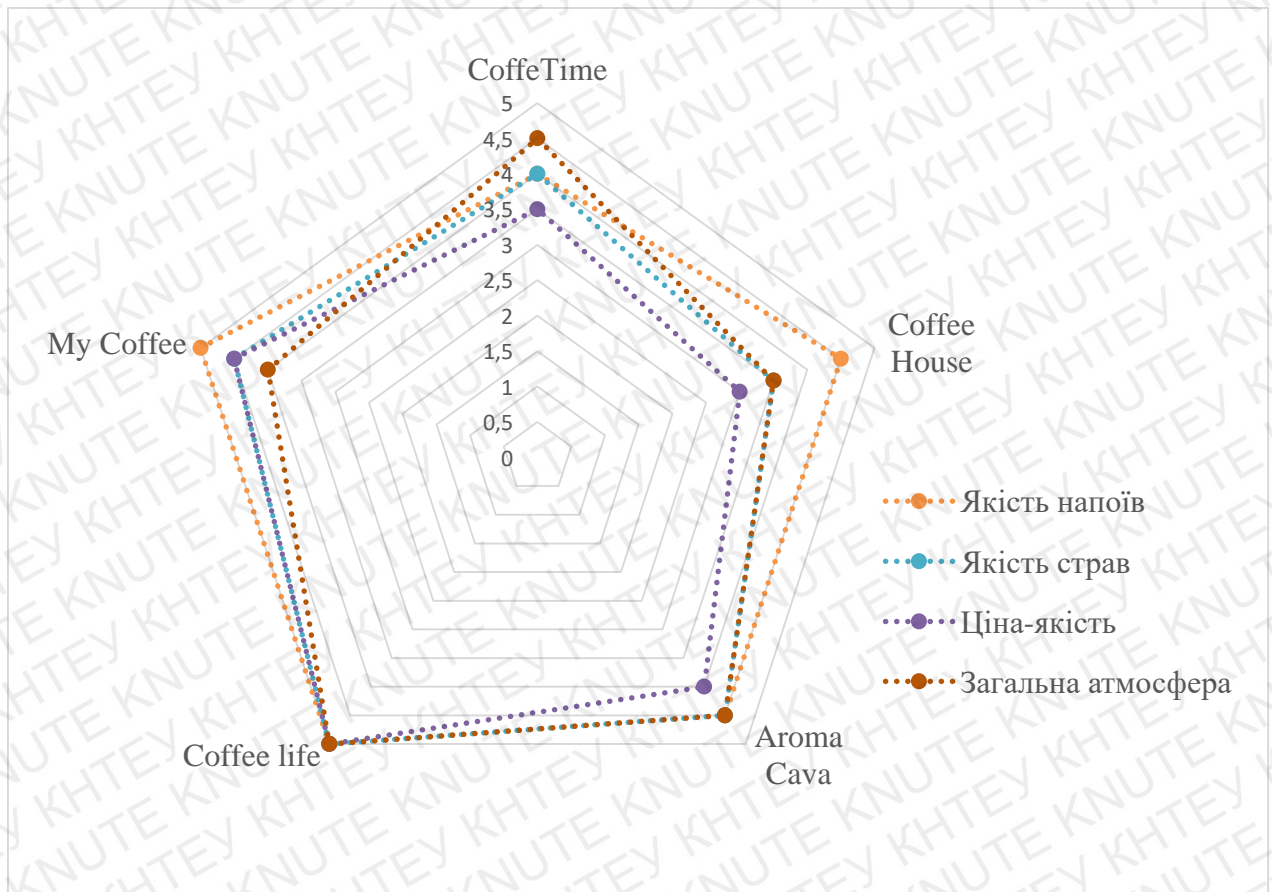


Рис. 2.9. Радар конкурентоспроможності мережі CoffeTime

Джерело: побудовано автором за результатами опитування споживачів

Підсумовуючи представлені дослідження у даному параграфі та розділі в цілому, слід звернути увагу на те, що досліджуваний суб'єкт господарювання показує динамічні показники розвитку всупереч негативній динаміці розвитку франчайзингової мережі.

У зв'язку з цим постає питання про подальші умови франчайзингу у мережі «CoffeTime». На наш погляд, для ФОП Іванченко С.П. франчайзинг себе виправдав як форма організації бізнесу та може бути застосований в подальшому стратегічному розвитку. При цьому вважаємо, що високий рівень конкуренції у кавовому сегменті ринку та інтенсивний розвиток франчайзингу відкриває більші можливості для досліджуваного кафе у межах інших мереж, що функціонують на ринку.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗИТКУ КАФЕ «COFFE TIME», М. КИЇВ НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

3.1. Обґрунтування програми заходів з формування стратегії розвитку кафе на умовах франчайзингу

Перехід України до ринкової економіки сприяв залученню в торгівлю значної частини населення, що у свою чергу зумовило появу можливості вибору різних організаційно-правових форм підприємництва, прогресивних технологій, нових підходів до організації комерційної діяльності, одним з яких є франчайзинг. Для підприємств ресторанного бізнесу франчайзинг використовується достатньо часто. За угодою франчайзингу працюють як невеликі суб'єкти малого бізнесу, так і великі мережеві підприємства різних типів і концепцій.

Угода франчайзингу формується, виходячи із типу підприємства, його часу функціонування на ринку, фінансової стійкості, платоспроможності, наявності стартового капіталу та інфраструктури. Крім власного бренду, франчайзі отримує пакет стандартів якості, навчання персоналу, маркетингову та консультативну підтримку.

Доволі прозора схема побудови бізнесу на умовах франчайзингу стала основоположною для досліджуваного кафе та виправдала себе як основа подальшого стратегічного розвитку суб'єкту господарювання. Поруч з цим, існує ряд недоліків у реалізації франчайзингу, що змушують керівництво суб'єкту малого бізнесу задуматися про зміни умов угоди франчайзингу для кафе «Coffe Time». Серед основних з них варто виділити наступні:

- ✓ неоднорідність підприємств мережі за місцем розташування та обсягом реалізації продукції та послуг;
- ✓ неповне дотримання стандартів обслуговування у окремих підприємствах мережі, що негативно відображається на формуванні бренду;

- ✓ недостатній контроль з боку керівництва мережі за діяльністю суб'єктів малого бізнесу;
- ✓ неможливість вносити суттєві зміни у меню та наявність у ньому страв, які мають невисокий попит у споживачів;
- ✓ кращі фінансові показники досліджуваного кафе, у порівнянні з більшістю підприємств мережі;
- ✓ присутність на ринку ресторанних послуг учасників, які створюють кращі умови для розвитку на умовах франчайзингу.

З огляду на це, дослідимо можливість кафе «Coffe Time» входження до іншої франчайзингової мережі. Для цього використаємо алгоритм, представлений на рис. 3.1.

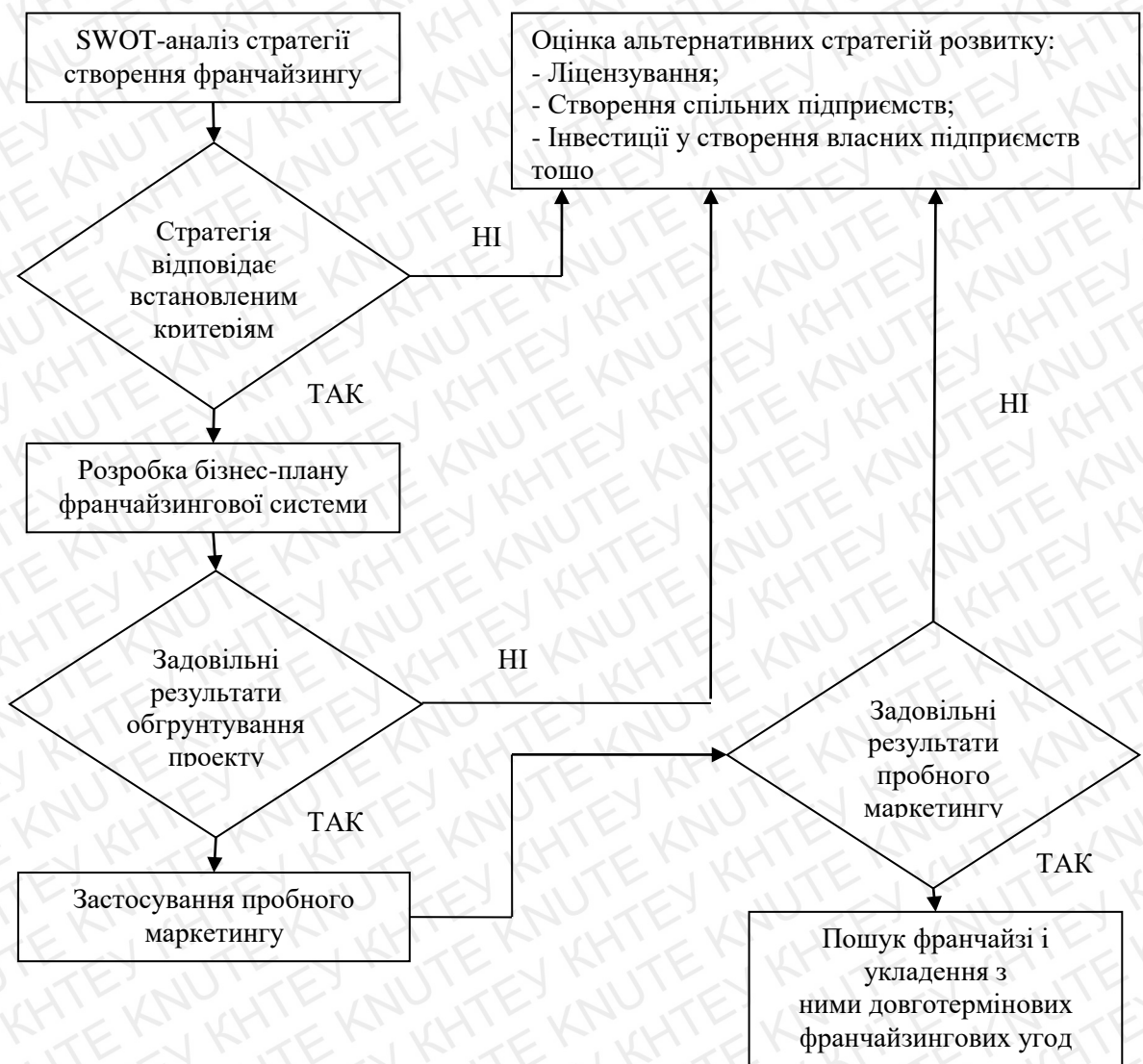


Рис. 3.1. Алгоритм формування стратегії розвитку на умовах франчайзингу

У випадку, коли стратегія розширення підприємства за допомогою франчайзингу є не вигідна, йому доцільно скористатися альтернативними шляхами розвитку діяльності, зокрема, ліцензуванням, створенням спільних підприємств, формуванням власної мережі підприємств. Також такий алгоритм може бути заснований тоді, коли угода франчайзингу не вигідна для франчайзі та виникає потреба дослідження інших ринкових пропозицій.

За інших умов, коли франчайзингова стратегія відповідає очікуванням потенційного франчайзера, доцільно сформулювати бізнес-план франчайзингової системи, який стане для нього внутрішнім документом, а також буде необхідним для пред'явлення потенційним франчайзі, кредитним установам тощо.

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи було проведено дослідження діяльності мереж-конкурентів у сфері ресторанного бізнесу, які діють на умовах франчайзингу. Серед них: «АromaKava», «CoffeeLife», «CoffeeHouse», «MyCoffee». Аналізуючи можливості входження до окремих з них, одразу відмовляємося від кафе «CoffeeHouse», що за основними показниками діяльності є набагато більшим за досліджуване підприємство. Крім цього, умови вступу до цієї мережі вимагають від франчайзі значних фінансових затрат на розширення інфраструктури та перший внесок.

Відмінною за основними підходами управління та філософією є мережа «АromaKava». Тому навряд чи укладення договору франчайзингу може нести для обох суб'єктів позитивний результат. Інший бренд «MyCoffee» навпаки відзначається меншими обсягами виробництва та користується меншою популярністю серед споживачів. Остання мережа «CoffeeLife» схожа на досліджувану мережу за обсягами, емблемою та підходами до управління бізнесу. Таким чином можливу зміну франчайзингової угоди вбачаємо саме у цій мережі. З метою прийняття остаточних рішень складемо карту стратегічного розвитку на умовах франчайзингу ФОП Іванченко С.В. у двох мережах: «Coffee Time» та «Coffee Life» (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Карта стратегічного розвитку на умовах франчайзингу
ФОП Іванченко С.В.**

Показники	Франчайзингова мережа	
	«Coffe Time»	«Coffee Life»
Сильні сторони	Тривала співпраця. Налагоджені взаємовідносини з постачальниками. Навчання персоналу. Маркетингова підтримка. Вчасне виконання умов договору у двосторонньому порядку.	Більша лояльність споживачів до бренду. Висока якість продукції та послуг; Невисокий сталий паушальний внесок. Якісно сформований асортиментний ряд меню. Невеликий термін окупності.
Слабкі сторони	Неоднорідність підприємств. Недостатній контроль з боку керівництва. Неможливість вносити суттєві зміни у меню та наявність у ньому страв, які мають невисокий попит у споживачів. Наявність роялті у розмірі 5% від виручки на місяць.	Вище значення початкового внеску. Необхідність здійснення ребредингу. Часткове переоснащення виробництва. Впровадження нових стандартів на підприємстві. Наявність роялті у розмірі 5% від виручки на місяць.
Можливості	Підвищення фінансово-економічних показників на основі набутого досвіду та знання специфіки роботи у франчайзинговій мережі.	Адаптація меню під вимоги споживачів. Підвищення лояльності нових споживачів. Підвищення попиту на продукцію і послуги.
Загрози	Зниження попиту внаслідок негативного формування бренду за рахунок інших підприємств франчайзингової мережі. Зниження показників діяльності кафе. Зниження продуктивності праці.	Повне або часткове невиконання вимог угоди франчайзингу. Тривалий термін окупності внаслідок необхідності перебудови виробничого процесу та побудови взаємовідносин з постачальниками.

Джерело: складено автором

З даних табл. 3.1 стає очевидним, що більше можливостей для досліджуваного кафе розкривається при зміні франчайзера. Дотримуємося думки, що для суб'єкту господарювання, який вже має наявну розвинуту інфраструктуру, великою проблемою не буде переоснащення та ребрединг підприємства. При цьому підприємство матиме змогу впливати на

асортимент продукції та оптимізувати технологічний процес.

Як уже зазначалося раніше, дія укладеного договору франчайзингу з ТОВ «Кофе тайм» закінчується на початку 2020 року. На наш погляд, підприємству слід дочекатися закінчення терміну договору та не розривати його довгостроково. Натомість слід повідомити керівництво мережі про намір виходу із неї та вести підготовку до вступу до нової франчайзингової мережі. Користуючись комерційною пропозицією франчайзингу, розпишемо поетапно входження ФОП Іванченко С.В. до мережі кафе «Coffee Life» (див. рис. 3.2).

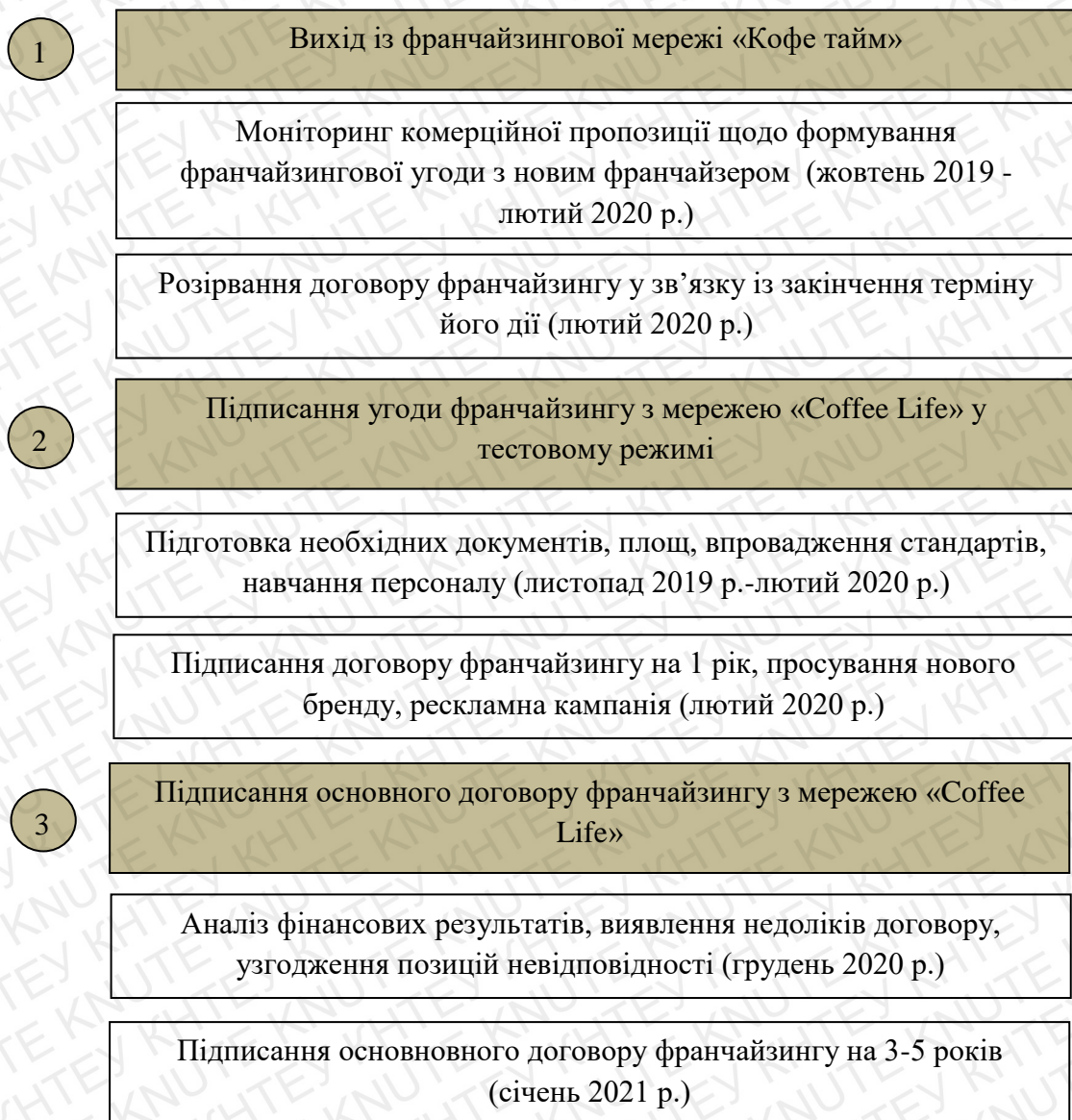


Рис. 3.2. Етапи входження ФОП Іванченко С.В. до мережі «Coffee Life»

Представлена розробка дає можливість ілюстрації позиції автора щодо необхідності розділення етапу підписання договору франчайзингу на 2 складові: попередній (тестовий договір) на 1 рік та основну угоду на 3-5 років. На наш погляд, це мінімізує ризики досліджуваного суб'єкту малого бізнесу щодо прийнятих рішень. За час дії попередньої угоди стане зрозумілим вірність обраної моделі функціонування за фінансовими показниками розвитку.

По завершенні терміну дії попереднього договору рекомендуємо підприємству провести аналіз за розробкою 3.1, провести опитування персоналу та працівників, виявити недоліки договору та підписати основний договір з урахуванням позиції франчайзі.

3.2. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів

Формування заходів щодо функціонування підприємства на умовах франчайзингу неможливо без прогнозування діяльності у контексті запропонованих заходів. Проведемо прогнозування через призму можливого отримання доходів і витрат від договору франчайзингу.

Визначимо основні умови франшизи (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристика пропозиції мережі «Coffee Life» із продажу франшизи

Показник	Значення
Вартість франшизи, тис. грн.	45
Сума інвестицій, тис. грн., в розрахунку на 1 м ² (за умови наявного обладнання)	1,5
Строк окупності, місяців	18-24
Площа кафе, м ²	70
Рояліті, від товарообороту %	5 (3% на розвиток мережі, 2 % на маркетинг)

Джерело: розраховано автором

Згідно з умовами договору франчайзингу франчайзер надає для франчайзі такі опції:

- ✓ підбір, навчання та розвиток персоналу;
- ✓ запуск та налаштування операційної діяльності кафе;
- ✓ налаштування, впровадження та оптимізація робочих процесів;
- ✓ формування клієнтського потоку;
- ✓ вирішення адміністративних питань.

Далі розкриємо зміст впровадження системи франчайзингу за основними аспектами діяльності. Основні заходи по реалізації продажу франшизи та ребрендингу кафе узагальнені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Послідовність реалізації продажу франшизи та ребрендингу досліджуваного підприємства

Етапи реалізації проекту	Строки виконання
Укладення й підписання договору франшизи	2 тижні
Здійснення оплати за франшизу	1 день
Передача необхідної документації	1 день
Допомога у придбанні обладнання, його налаштуванні	2-4 тижні
Навчання персоналу франчайзі	2 тижні
Тестовий запуск кафе	2 тижні
Повноцінне відкриття з рекламною підтримкою	1 тиждень

Джерело: складено автором

Зосереджуючи увагу на складанні маркетингового плану проекту, можемо констатувати, що цільова аудиторія мереж «Coffe Time» та «Coffee Life» є подібною – молоді люди, сімейні пари з дітьми, працюючі поряд особи. Маркетингова підтримка включає у себе рекламу: в мережі Інтернет (контекстна реклама), спеціалізовані каталоги франшиз. Цілі рекламної підтримки: інформування потенційних споживачів про входження до мережі нового суб'єкту, а також інформування споживачів про ребрендинг досліджуваного кафе.

Для забезпечення діяльності кафе буде застосовуватись програмний комплекс «Profit». Автоматизоване рішення «Profit» для ресторанних мереж

допомагає стандартизувати і консолідувати систему бізнес-процесів кожного підрозділу, формувати необхідну управлінську інформацію в режимі «онлайн», реалізовувати глобальні маркетингові програми, управляти піцерією віддалено та багато іншого. Включає у себе спеціалізовані модулі, які забезпечують повну автоматизацію процесу.

Супровід продажу та франшизи та ребрендингу підприємства здійснюватиме директор по франчайзингу. Стажування персоналу відбуватиметься у точці відкриття директором, адміністратором, кухарем.

Календарний план виробництва. Через рік планується вийти на 12500 чеків на місяць; середній розмір чеку складає 125 грн. В перший рік кафе працюватиме на 50% планової завантаженості.

Щодо розміру інвестицій, необхідних для відкриття кафе, то в існуючого підприємства є наявна інфраструктура для здійснення основного виду діяльності. Закладені інвестиційні затрати складають 1,5 тис. грн на 1м². Таким чином вони складають 105 тис. грн. Основна частка цих коштів буде вкладена в переоснащення зали під стандарти мережі, закупку форми для персоналу та встановлення АСУ.

Стажування персоналу входить до обов'язків франчайзера, а отже входить у вартість франшири. Процес стажування персоналу франчайзі включає такі строки навчання (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Стажування персоналу франчайзі

Категорія персоналу	Наставник	Строки навчання
Директор кафе	Директор з франчайзингу	1 тиждень
Офіціант	Адміністратор	1 тиждень
Касир	Адміністратор	1 тиждень
Кухар-кондитер	Бренд шеф мережі	2 тижні

Джерело: складено автором

Фахівцями із розвитку франшизи визначені витрати для франчайзі на комунальні послуги, узагальнені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Щомісячні витрати франчайзі на комунальні послуги

Вид ресурсів	Витрати у натуральному виразі	Розрахунок	Сума витрат, грн.
Електроенергія	23000 кВт	23000 * 2,60	59800
Вода	180 м ³	180 * 15,56	2800
Вивезення сміття	2 контейнери для сміття	2 * 500 грн.	1000
Разом	X	x	63600

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо планові надходження франчайзі у перший рік його роботи. Середній чек кафе складає 125 грн. Планова кількість чеків – 12500 на місяць. Розрахуємо три варіанти завантаженості кафе у перший рік роботи:

песимістичний – 25% наповненості від планової;

реалістичний – 50% наповненості від планової;

оптимістичний – 75% наповненості від планової.

Розрахуємо дохід кафе у перший рік роботи:

$$D_{\text{песим}} = 125 \text{ грн.} * 12500 \text{ чеків} * 0,25 * 12 \text{ міс.} = 4687500 \text{ грн.}$$

$$D_{\text{реал}} = 125 \text{ грн.} * 12500 \text{ чеків} * 0,5 * 12 \text{ міс.} = 9375000 \text{ грн.}$$

$$D_{\text{оптим}} = 125 \text{ грн.} * 12500 \text{ чеків} * 0,75 * 12 \text{ міс.} = 14062500 \text{ грн.}$$

Роялті для франчайзі, згідно з угодою франчайзингу, складає 5%. У натуральному вираженні це буде становити:

$$P_{\text{песим}} = 4687,5 * 0,05 = 234,4 \text{ тис. грн.}$$

$$P_{\text{реал}} = 9375 * 0,05 = 468,8 \text{ тис. грн.}$$

$$P_{\text{оптим}} = 14062,3 * 0,05 = 703,1 \text{ тис. грн.}$$

Останнім етапом розрахунків є складання дохідної та витратної частин досліджуваного суб'єкту ресторанного бізнесу, яка стане основою для визначення рентабельності його діяльності. Ці розрахунки предсталені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Доходи та витрати франчайзі у прогностному періоді

Фінансовий результат	Сума, тис. грн.		
	песимістичний варіант	реалістичний варіант	оптимістичний варіант
Доходи від основного виду діяльності			
Доходи від реалізації продукції та послуг	4687,5	9375	14062,3
Разом доходи	4687,5	9375	14062,3
Витрати на відкриття підприємства та забезпечення діяльності			
Витрати на запуск проекту		105	
Оренда приміщення		250	
Витрати на комунальні послуги		763,2	
Витрати на заробітну плату		984,0	
Витрати на сировину і матеріали	1854	4896	7421
Роялті	234,4	468,8	703,1
Разом витрати	4190,6	7467	10226,3
Чистий прибуток	496,9	1908	3836
Рентабельність проекту	11,86%	25,55%	37,51%

Згідно з даними розрахунків табл. 3.6, навіть по песимістичному сценарію рентабельність діяльності суб'єкту господарювання складатиме 11,9%. По реалістичному сценарію цей показник становитиме 25,5%, а по оптимістичному – 37,5%. Таким чином, реалізація обраної стратегії розвитку на умовах франчайзингу за реалістичним варіантом дозволить підвищити свій рівень доходів та бути конкурентоспроможним на ринку ресторанних послуг м. Києва.

ВИСНОВКИ

1. У широкому розумінні франчайзинг - це форма підприємницької діяльності, що передбачає ділове співробітництво двох підприємств, при якому компанія з відомим на ринку ім'ям передає іншій організації права на нього. Іншими словами, це «оренда» товарного знаку, що сприяє розвитку економіки і взаємодії різних міжнародних компаній.

2. При застосуванні франчайзингу у ресторанному бізнесі можна виділити такі переваги цієї стратегії: перевірена модель бізнесу, маркетингова привабливість, інвестиційна привабливість, впізнаваність бренду, вигідні закупочні ціни. Загрози, з якими може зіштовхнутися підприємство при побудові франчайзингових відносин: значні інвестиції, особливості формування законодавчої бази, необхідність навчання персоналу. У процесі еволюціонування франчайзингу сформувалися такі тенденції його розвитку, що можуть бути адаптовані до ресторанного господарства: ребрендинг відомих марок, попит на локальне, послуги з доставки, мультибрендовий підхід, зворотний франчайзинг, безпечність та здоровість їжі, драйв-формат та ін.

3. Методологічні засади для оцінювання франчайзингу складають прості (статистичні) способи та способи, основані на дисконтуванні. Визначено більшу ефективність другої групи, до якої доцільно включати такі показники: чистої приведеної вартості, інтегральної приведеної вартості, індексу прибутковості та норми внутрішньої рентабельності. Їх визначення дозволить сформулювати повне уявлення про функціонування підприємства ресторанного господарства у франчайзинговій мережі.

4. Дослідження показників розвитку досліджуваного кафе засвідчують зниження чистого доходу від реалізації продукції і послуг на 14% з 520 тис. грн у 2016 році до 447 тис. грн у 2018 році. При цьому пропорційно знижується показник собівартості продукції з 269 тис. грн у 2016 році до 236

тис. грн у 2018 році, що у відсотковому вираженні становить 12,3%. Це підтверджує тезу про те, що зниження чистого доходу відбувається саме за рахунок зниження попиту.

5. Позитивна динаміка простежується у статті «витрати», який знижується за усіма параметрами. Так, витрати на збут зменшились на 49 тис. грн (28,8%) та склали у 2016 році 171 тис. грн. та 121 тис. грн у 2018 році. У той же період зниження інших операційних витрат склало 49,2 %, що у натуральному вигляді становить 63 тис. грн у 2016 році та 32 тис. грн. у 2018 році відповідно. Стаття «інші витрати» була нівельована у 2017 році. Єдиною із статей витрат, у яких підвищилось значення, є адміністративні витрати. Збільшення цього показника складає 29 тис. грн або 76,3%. Таким чином розвиток досліджуваного кафе є неоднорідним. Із позитивних факторів варто виділити поступове зниження витрат майже за всіма статтями. Підприємство рентабельне, однак рівень його рентабельності низький для закладів такого типу. Паралельно зниженню собівартості продукції відбувається зменшення вартості чистого доходу від основної діяльності. Знижується продуктивність праці, викликана високим показником звільнень та низьким рівнем заробітної плати.

6. З огляду на проведені дослідження, можемо говорити про неоднозначність впливу франчайзингу на розвиток кафе «Coffee Time». З одного боку, підприємство має позитивні результати, у порівнянні з іншими підприємствами мережі, що ілюструє вигоду угоди франчайзингу для франчайзера. З іншої сторони, цілковито дотримуючись пропонованого асортименту страв у меню, досліджуваний суб'єкт ресторанного бізнесу зіштовхується з нерівномірним попитом на окремі позиції у меню. Також негативною рисою вважаємо зниження показників продуктивності праці у складі персоналу кафе. Постає питання дослідження конкурентного середовища, що дасть можливість сформулювати загальну картину щодо подальшого розвитку суб'єкту малого бізнесу за обраною моделлю.

7. У зв'язку з вище наведеним постає питання про подальші умови франчайзингу у мережі «CoffeeTime». Оскільки франчайзинг себе виправдав як форма організації бізнесу та може бути застосований в подальшому стратегічному розвитку, запропоновано дослідити можливість кафе «Coffee Time» входження до іншої франчайзингової мережі, а саме «Coffee Life», що за асортиментом продукції, масштабами діяльності та філософією ведення бізнесу імпонують досліджуваному підприємству.

8. Обгрунтовано переваги входження кафе до мережі та запропоновано алгоритм формування стратегії розвитку на умовах франчайзингу. Здійснено розрахунки ефективності проекту за трьома сценаріями: песимістичним, реалістичним та оптимістичним. Встановлено, що навіть по песимістичному сценарію рентабельність діяльності суб'єкту господарювання складатиме 11,9%. По реалістичному сценарію цей показник становитиме 25,5%, а по оптимістичному – 37,5%. Таким чином, реалізація обраної стратегії розвитку на умовах франчайзингу вказує на доцільність запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Босак І. П. Франчайзинг як форма організації підприємницької діяльності / І. П. Босак // Наукові записки. – 2014. – № 4 (49). – С. 93–97.
2. Виноградська А. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: Монографія. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 807 с.
3. Горбаченко С. Стратегія розвитку підприємства: поняття та сутність [Електронний ресурс] / С. Горбаченко, К. Моїсеєнко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. - 2016. - № 10. - С. 31-44. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_10_5
4. Горіна Г.О. Стратегії розвитку міжнародних готельних мереж: теоретичні засади та механізм реалізації / Г.О. Горіна // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. –Вип. 31 . – Т.1. - С. 162-169.
5. Григораш О.М. Франчайзинг як форма розвитку малого бізнесу в Україні / О.М. Григораш // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. –№ 12. – С. 123 – 126.
6. Динаміка розвитку франчайзингу в Україні за період 2001 – червень 2014 рр. Ринок франчайзингу в Україні [Електронний ресурс] / ТОВ «Франчайз-Груп». – Режим доступу: http://franchisegroup.com.ua/uk/page/rynok_franchajzinga_v_ukraine_i_za_rubezhom
7. Звіт Комерційної служби «Загальний огляд сектора франчайзингу в Україні і його показники на основі анкетування. Франшизи в Україні стійкі до кризи» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://2016.export.gov.ukraine/build/groups/public/@eg_ua/documents/webcontent/eg_ua_097193.pdf
8. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку / [за заг. ред. В. М. Зайцевої]. – Запоріжжя : Просвіта, 2017. – 240 с.

9. Карякіна О. Ю. Франчайзинг як правова форма ведення бізнесу (аспект персективного законодавства) [Електронний ресурс] / О. Ю. Карякіна // 236 Форум права. – 2011. – № 2. – С. 370–375. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/FP/2011-2/11kojapz.pdf>
10. Каталог франшиз [Електронний ресурс] // Веб-сайт компанії «Franchise Group». – Режим доступу: <http://franchisegroup.com.ua/uk/catalog/1>
11. Каталог франшиз: 30 ідей для власної справи [Електронний ресурс] // Веб-сайт «Franchising.ua: портал ідей для бізнесу». – Режим доступу: <http://franchising.ua/katalog-franshiz/>
12. Каталог франшиз: Громадське харчування / Франчайзинг та продаж готового бізнесу: Franchise [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://franchise.ua/board/11>.
13. Корінев В. Л. Дослідження зв'язку основних засобів з платоспроможністю підприємства / В. Л. Корінев // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2016. - № 1. - С. 53-58. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2016_1_12.
14. Кравцова Ю. С. Особливості використання франчайзингу в Україні [Електронний ресурс] / Ю. С. Кравцова // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2013. – № 7. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2183>
15. Лесечко М. Д., Чемерис А.О., Чемерис О. М. Інвестиційний клімат: теорія і практика: монографія / За ред. Чемериса А.О. — Львів: ЛФ УАДУ, 2013. — 160 с.
16. Лісун Я.В. Статистичний аналіз франчайзингу сфери громадського харчування та торгівлі в Україні [Текст] / Я. В. Лісун // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 20. – С. 45-52. – ISSN 1993-

0259.

17. Локтіонова Є. Світові мережі швидкого харчування їдуть в Україну [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://www.retai.net/articles/ukrainegroup/ukrainian_mcm/10801/

18. Маковійчук О.В. Сутність та економічні підходи до трактування поняття «франчайзинг» / О.В. Маковійчук // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. -2016. - № 2 (23). - С. 171-180.

19. Мальцев Е. Комерційна концесія: коли хочеться зростання / Е. Мальцев // Український діловий тижневик «Контракти». - 2014. - № 9.- С. 13-18.

20. Мельниченко С. В., Ткачук Т. М. Франчайзингові мережі туристичних підприємств. Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. 2015. № 4 (102). С. 30–42.

21. Методичний посібник для майбутніх учасників франчайзингових мереж/ Асоціація франчайзингу. - К.: Асоціація франчайзингу. - 2015 - 256 с.

22. Немченко В.В. Оцінка ліквідності (платоспроможності) підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://westudents.com.ua/glavy/5175-otsnkalkvdnost-platospromojnost-pdprimstva.html>

23. Новий формат на ресторанному ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// www.restoranoff.ru/actual/hottopics/originalnye_idei](http://www.restoranoff.ru/actual/hottopics/originalnye_idei)

24. Новиков В. Франчайзинг - оптимальна форма малого бізнесу // Діловий вісник 2016. №5 (96). - С. 16-17.

25. Ногачевський А. Український ринок франчайзингу: тенденції, проблеми, перспективи / А. Ногачевській // Відділ Маркетингу.- 2015. - №3. - С. 2-7.

26. Огінок С. В. Вплив інституційного розвитку на франчайзингову діяльність / С. В. Огінок // Журнал Міжнародні відносини Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса

Шевченка. Серія Економічні науки. – 2016. – № 8. – <http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec-n/issue/view>

27. Огінок С. В. Економетричний аналіз впливу франчайзингу на економічне зростання / С. В. Огінок // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 11. – С. 34-37.

28. Омелянчук Т.М, Вплив франчайзингу на фінансовий стан підприємств ресторанного господарства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://globalnational.in.ua/archive/9-2016/167.pdf>

29. Офіційний сайт «Fast Food Systems» та ТМ «Піца Челентано» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://egoisty.com/kompaniya-uk>

30. Офіційний сайт Міжнародної асоціації франчайзингу. URL : <http://www.worldfranchiseassociates.com>.

31. Пандяк І. Сучасний стан та проблеми розвитку інфраструктури ділового туризму в Україні / І. Пандяк. // Вісник Львівського університету. – 2007. – №34. – С. 183–188.

32. Панюкова В.В. Переваги і недоліки застосування франчайзингу для українських підприємців / В.В. Панюкова // Маркетинг в Україні та за кордоном. - 2014. - № 6 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.mavriz.ru/articles/2004/6/3443.html>

33. Провідний портал франчайзингу в світі. URL : <http://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings>.

34. Прогнозування зміни прибутку й рентабельності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] : – Режим доступу: http://tourlib.net/books_ukr/netchauk82

35. Рейтинг франшиз у 2015 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.entrepreneur.com/franchise500>

36. Рикова І. В. Світовий досвід франчайзингу / І. В. Рикова // Маркетолог. - 2014. - №4. - С. 5-10.

37. Ринок франчайзингу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим

доступу:http://franchisegroup.com.ua/uk/page/rynok_franchajzinga_v_ukraine_i_za_rubezhom.

38. Родінова Н.П. Франчайзинг як спосіб організації ефективного бізнесу / Н.П.Родінова, А.Н. Романова // Довідник економіста. 2015. №5 (83). С. 128-136.

39. Сайт асоціації франчайзингу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <<http://www.franchising.org.ua/index.php?pageid=11>>.

40. Світ франчайзингу. Інформаційне ревію Асоціації франчайзингу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.slideshare.net/akryvonos/ss6910669>.

41. Серпенінова Ю.С. Франчайзинг: сутність та порядок відображення в обліку / Ю.С. Серпенінова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький – 2014. – № 1. – С. 256-260.

42. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: Монографія. / Ткаченко Т.І. – К. : КНТЕУ, 2009. – 463 с.

43. Ткачук Т.М. Франчайзинг як сучасний каталізатор розвитку туристичного бізнесу в Україні / Т.М. Ткачук // Економічний простір: зб. наук. пр. – 2015. – № 97. – С. 117–126.

44. Трушенко О. Франчайзинг як спосіб розвитку бізнесу// Академічний огляд. – 2014. – №2. – С. 88–92.

45. Цират Г. Франчайзинг та франчайзинговий договір: Навчальний практ. посіб. - К. : Істина, 2012. - 240 с.

46. Щорічний рейтинг франшиз. URL : <http://www.entrepreneur.com>.

47. Griessmair M., Hussain D., Windsperger J. Trust and the tendency towards multi-unit franchising: A relational governance view [Electronic resource] / Michele Griessmair, Dildar Hussain, Josef Windsperger // Journal of Business Research. – 2014. – Available from: http://im.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/proj_windsperger/Publikationen/Griessmair_Hussain_Windsperger_2014.pdf

48. International Franchising Assosiation: 2017 Franchise Business Economic Outlook [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://franchise.org/uploadedFiles/IFA_NEWS/EconOutlook%20FactSheet2017.pdf.

49. International Franchising Laws [Electronic resource] / Contributing editor Philip F. Zeidman // Getting the Deal Through – Franchise 2014. — Available from: <http://www.franchise.org/international-franchising-laws>

50. International Franchise Association. Franchise_Business_Outlook_Jan_2017 [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.franchise.org/sites/default/files/Franchise_Business_Outlook_Jan_2017.pdf

51. Marzheuser-Wood B. Franchise disclosure items in Europe [Electronic resource] / B. Marzheuser-Wood // Website of a law firm «Fieldfisher». – Available from: <http://www.fieldfisher.com/pdf/Franchise-disclosure-in-Europe.pdf>

52. Ohinok S. State regulation of franchising in the EU member countries / S.Ohinok // Baltic Journal of Economic Studies. – 2015. – Vol. 1, N. 1. – P. 137-139

53. Reynolds J. R. Franchise Businesses Show Signs of Recovery in 2015 After Years of Restrained Growth / J. R. Reynolds // Franchising World. - 2015. – February. - pp. 28-31 29.

54. The Franchise Law Review: Second Edition / Editor Mark Abell // Law Business Research Ltd. – Derbyshire, 2015. – 649 p.

ДОДАТКИ