

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

Стратегія розвитку ресторану «Адель», м. Київ
на умовах франчайзингу

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

*підпис
студента*

Макарової
Катерини Дмитрівни

Науковий керівник
д.е.н., проф.

*підпис
керівника*

Босовська
Мирослава Великсівна

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

підпис

Мельниченко
Світлана Володимирівна

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність 073 «Менеджмент»
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М.Г.Бойко
«___» _____ 2019 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентці
Макаровій Катерині Дмитрівні

(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія розвитку ресторану «Адель», м. Київ на умовах франчайзингу.

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року.

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

Мета роботи - обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу.

Об'єкт дослідження – процес впровадження стратегії розвитку підприємства на умовах франчайзингу

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади ефективного використання франчайзингу рестораном «Адель»

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу

1.1. Аналітичний огляд літератури з проблем розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу

1.2. Методичні підходи формування франчайзингових відносин у ресторанному бізнесі

Розділ 2. Діагностика стратегії розвитку ресторану «Адель», м. Київ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

2.2. Оцінка конкурентоспроможності ресторану «Адель»

2.3. Результативність системи менеджменту підприємства

Розділ 3. Удосконалення розвитку ресторану «Адель», м. Київ на умовах франчайзингу

3.1. Стратегія розвитку (програма заходів) підприємства (на умовах франчайзингу)

3.2. Оцінка ефективності реалізації стратегії

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 - 31.10.2019	01.09.2019 - 31.10.2019
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.01.2019 - 31.12.2019	01.01.2019 - 31.12.2019
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 - 11.05.2020	02.01.2020 - 11.05.2020
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 - 18.05.2020	14.05.2020 - 18.05.2020
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020	до 18.05.2020
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2020 - 7.09.2020	18.05.2020 - 7.09.2020
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	7.09.2020 - 10.09.2020	7.09.2020 - 10.09.2020
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 - 28.10.2020	11.09.2020 - 28.10.2020
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 - 31.10.2020	29.10.2020 - 31.10.2020
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020	20.11.2020
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 - 18.11.2020	16.11.2020 - 18.11.2020
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 - 01.12.2020	18.11.2020 - 01.12.2020
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Босовська М. В.
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми Мельниченко С. В.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник _____
(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Макарова Катерина Дмитрівна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні, методичні та практичні основи формування та реалізації стратегії розвитку підприємств на умовах франчайзигу; розглянуто сутність франчайзингових відносин та їх місце в економічних процесах. Здійснено оцінку передумов використання франчайзингових систем в стратегії розвитку ресторану «Адель», м. Київ; здійснено стратегічну оцінку впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на його розвиток. На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано реалізацію стратегії розвитку базового підприємства у напрямі формування франчайзингової системи, здійснено оцінку економічної ефективності формування франчайзингової системи.

Випускна кваліфікаційна робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно, рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

С. В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ	11
1.1. Аналітичний огляд літератури з проблем розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу	11
1.2. Методичні підходи формування франчайзингових відносин у ресторанному бізнесі	21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «АДЕЛЬ», м. КИЇВ	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	26
2.2. Оцінка конкурентоспроможності ресторану «Адель»	31
2.3. Результативність системи менеджменту підприємства	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «АДЕЛЬ», м. КИЇВ НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ	43
3.1. Стратегія розвитку (програма заходів) підприємства (на умовах франчайзингу)	43
3.2. Оцінка ефективності реалізації стратегії	48
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність випускної кваліфікаційної роботи. Одним із ефективних методів розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання є франчайзинг. Для малих підприємств франчайзинг є способом функціонування з використанням успішної технології ведення бізнесу компаній франчайзерів. Великі підприємства, застосовуючи франчайзинг, мають можливість розширити виробництво та збут шляхом залучення франчайзі.

З погляду аналітиків та фахівців, франчайзинг є позитивним явищем для України, адже він дозволяє розвивати економіку та підвищувати ефективність діяльності вітчизняних підприємств. Разом з тим, для застосування франчайзингу в країні повинне бути створене стабільне середовище з наявністю необхідного комплексу законів, що регулюють відносини в сфері інтелектуальної власності. Також важливу роль відіграє розуміння сутності франчайзингу підприємцями їх готовність прийняти правила франчайзера, дотримуватись встановлених ним операційних процедур та стандартів. Саме тому, досить актуальною є розробка стратегії розвитку підприємства на умовах франчайзингу для конкретного суб'єкта ресторанного бізнесу.

Ступінь розробленості проблеми. Питання розвитку франчайзингових відносин між підприємствами та побудови стратегії франчайзингу розглядаються в наукових працях, авторами яких є Л. Бившева, М. Босовська, О. Вдовічена, О. Вовчанська, О. Гладка, Т. Григоренко, Л. Давидюк, Я. Дубіцький, М. Житар, Н. Кравчук, О. Кузьмін, Н. Кулак, Т. Лазоренко, Я. Лісун, А. Магомедова, О. Микитюк, Л. Момот, К. Намака, Є. Недогібченко, С. Огінок, Л. Побоченко, К. Романчук, М. Тонюк, А. Цеслів, Н. Черненко, Б. Шевельов, М. Шуба.

Проте, незважаючи на вагомий науковий доробок зазначених авторів, слід констатувати, що серед цих робіт переважають напрацювання теоретичного характеру. Водночас, в національній економіці зростає сфера

послуг і, зокрема, ресторанний бізнес, значна частка підприємств якого стоїть перед вибором ефективних методів організації свого розвитку. Для таких суб'єктів господарювання необхідна практична апробація теоретико-методичних механізмів застосування франчайзингу. Усе вищезазначене обумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, визначило її мету, завдання та зміст.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу.

У відповідності до мети дослідження у роботі поставлено та вирішено такі **завдання**:

- здійснено аналітичний огляд літератури з проблем розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу;
- проаналізовано існуючі методичні підходи формування франчайзингових відносин у ресторанному бізнесі;
- надано організаційно-економічну характеристику ресторану «Адель»;
- проведено оцінку конкурентоспроможності ресторану «Адель»;
- досліджено результативність системи менеджменту підприємства;
- обґрунтовано стратегію розвитку ресторану на умовах франчайзингу;
- проведено оцінку ефективності реалізації стратегії.

Об'єктом дослідження є процес впровадження стратегії розвитку підприємства на умовах франчайзингу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади ефективного використання франчайзингу рестораном «Адель».

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є положення сучасної економічної теорії, менеджменту, економіки, праці вітчизняних і зарубіжних учених щодо дослідження франчайзингу.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: абстрактно-логічного, аналізу та синтезу - для уточнення

понятійного апарату та аналізу існуючих теоретичних підходів до оцінки ефективності франчайзингу; статистико-економічного - для вивчення сучасного стану розвитку українського ринку франчайзингу та оцінки результативності системи менеджменту підприємства; експертних оцінок - для оцінювання конкурентоспроможності ресторану, а також для визначення перспектив реалізації стратегії розвитку на основі франчайзингу; SPACE-аналізу - для вибору конкурентної стратегії ресторану.

Інформаційним забезпеченням дослідження є закони та нормативно-правові акти; статистичні дані та фактичні показники процесів франчайзингової діяльності в Україні; спеціальна література з проблем теорії та практики франчайзингу; аналітичні звіти консалтингових компаній; довідково-інформаційні видання; вітчизняні та зарубіжні періодичні видання; закордонні аналітичні матеріали, інформація з офіційного сайту Федерації розвитку франчайзингу, гостинності та інфраструктури; власні аналітичні розрахунки й матеріали досліджень; дані фінансової звітності ресторану «Адель».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання щодо поглиблення та розвитку теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на формування стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу. Елементи наукової новизни відображені у наступних положеннях:

набули розвитку:

- аналіз теоретичних засад вивчення проблем розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу, що висвітлені в науковій літературі;
- організаційно-методичні засади процесу придбання франшизи закладом ресторанного бізнесу (визначення етапів, формування програми заходів, обґрунтування розміру франчайзингових платежів).

Практичне значення. Результати досліджень дозволяють розробити та реалізувати їх практичне впровадження та підвищити ефективність функціонування підприємств ресторанного господарства. Результати

дослідження можуть бути використані при вирішенні питань формування стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу.

Публікації. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи викладені у науковій статті, яку опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ (Додаток А).

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до її завдань і складається з трьох розділів: теоретико-методологічного, дослідницького та рекомендаційного, вступу, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

1.1. Аналітичний огляд літератури з проблем розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу

На сьогоднішній день в Україні стрімкими темпами набирає обертів ринок франчайзингу, франшиза стає найпопулярнішим варіантом для початку свого бізнесу. Активно застосовується ця форма організації бізнесу і в ресторанному господарстві.

Огляд наукової літератури за зазначеною тематикою доцільно розпочати з аналізу трактувань сутності терміну «франчайзинг» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування сутності терміну «франчайзинг» сучасними науковцями

Автори	Визначення
1	2
Барановська М. [12]	- форма договірних відносин, які оформлені франчайзинговим договором та який виходить за межі простого ліцензування і включає тимчасову передачу права на користування об'єктом інтелектуальної власності
Вдовічена О. [5]	- форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах
Гладка О. [8]	- форма участі франчайзера в комерційних проектах шляхом забезпечення нематеріальними активами на контрактній основі
Григоренко Т. [9]	- тривале договірне співробітництво, за якого франчайзер (власник франшизи) передає франчайзі (юридичній або фізичній особі) на платній основі у тимчасове користування право на використання результатів свого інтелектуального надбання, надає технічну, консультаційну, маркетингову підтримку в обмін на зобов'язання франчайзі здійснювати діяльність відповідно до стратегії розвитку франчайзера на умовах, зазначених у договорі франчайзингу

1	2
Кулак Н., Мурована Л. [24]	- змішана форма великого і дрібного підприємництва, за якої великі корпорації, «батьківські» компанії (франчайзери) укладають договір із дрібними (франчайзі) на право, привілей діяти від імені франчайзера. При цьому дрібна фірма зобов'язана провадити свою діяльність лише у формі, визначеній великою фірмою, протягом певного часу і в певному місці
Лазоренко Т., Фролова А. [25]	- форма тривалого ділового співробітництва, в процесі якого велика компанія – франчайзер (правовласник) надає маловідомій компанії – франчайзі (користувачеві) ліцензію (франшизу) на виробництво продукції, торгівлю товарами або надання послуг під торгівельною маркою правовласника на обмеженій території на термін і умовах, визначених франчайзинговим договором
Огінок С. [35]	- створення широкої мережі однорідних підприємств з єдиною торговою маркою, що дотримуються однакових умов і стилю, використовують однакові методи і форми продажів товарів або надання послуг, найважливішими з яких є єдині вимоги до якості товарів чи послуг та єдині ціни, що встановлюються і регулюються централізовано
Черненко Н., Василевський І. [4]	- «оренда» відомої компанії з усіма її торговими знаками та технологіями ведення бізнесу
Шуба М., Мартиненко О. [28]	- метод розподілу товарів або послуг шляхом ліцензування бізнес-процесів, товарів, послуг або інтелектуальної власності

Отже, підсумувавши погляди науковців на сутність поняття «франчайзинг», можна зробити висновки про те, що єдиного і чіткого визначення франчайзингу в науковій літературі не існує. Аналізуючи визначення, можна виділити такі основні підходи до трактування поняття франчайзингу:

- форма організації підприємницької діяльності;
- вид ділового співробітництва;
- метод розподілу товарів і послуг шляхом ліцензування інтелектуальної власності;
- форма вертикальної інтеграції великих і малих підприємств;
- форма договірних відносин, які оформлені франчайзинговим договором.

Існують різні види франчайзингу. Одна із класифікацій наведена в навчальному посібнику «Франчайзинг», автором якого є О. Є. Кузьмін (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація видів франчайзингу за О. Є. Кузьмінім [23]

Класифікаційна ознака	Види франчайзингу
За ступенем готовності продукції, яку отримує франчайзі для реалізації	Товарний
	Виробничий
	Діловий
За кількістю франчайзингових підприємств, якими володіє один франчайзі	Одноелементний
	Багатоелементний
	Комбінаційний
За наявністю та роллю посередників між франчайзером та франчайзі	Прямий
	Непрямий
	Регіональний
За місцем знаходження та резидентством суб'єктів франчайзингових відносин	Субфранчайзинг
	Внутрішній
	Національний
За правом франчайзі займатися іншими видами діяльності, окрім визначених угодою франчайзингу	Міжнародний
	Обмежувальний
	Частково обмежувальний
	Необмежувальний

На сьогоднішній день консалтингові компанії пропонують класифікувати види франчайзингу за трьома класифікаційними ознаками: відповідно до виду діяльності (продукту, що реалізовується через франчайзингову систему); відповідно до ноу-хау, що передається; відповідно до організації системи [6]. Одна із найпоширеніших сучасних класифікацій франчайзингу наведена в таблиці 1.3.

Увага науковців [11; 12; 16] зосереджується також на дослідженні історії виникнення франчайзингу та процесу його поширення в світі та Україні. На думку М. В. Барановської, історія франчайзингу починається з XIX століття, хоча деякі елементи системи франчайзингу спостерігались ще у середньовіччі [12]. До цієї ж думки схиляються і М. О. Житар та О. В. Ленкевич, зауважуючи, що на той час було закладено лише основу для сучасної форми франчайзингу [17, с. 294].

Найпоширеніша сучасна класифікація видів франчайзингу [6]

Класифікаційна ознака	Види франчайзингу
1. Відповідно до виду діяльності	Торговельний
	Сервісний
	Виробничий
	Змішаний
2. Відповідно до ноу-хау франчайзера	Франчайзинг дистрибуції продукту
	Франчайзинг бізнес-формату
3. Відповідно до організації системи	Прямий франчайзинг
	Розвиток території
	Майстер-франчайзинг

Початок сучасного розвитку франчайзингу найбільше асоціюється із Сполученими Штатами Америки, де 100 років тому з'явилися перші франчайзери. Підприємці пропонували ветеранам Другої Світової і В'єтнамської війн зберегти отримані за поранення компенсації, вклавши їх у власну справу.

В Україні першою точкою франчайзингу стала іноземна франшиза (міжнародна інформаційна система «Компас», 1993 р.). У 1999 р. виникла перша вітчизняна франчайзингова мережа Pizza Celentano.

З метою налагодження співпраці у сфері міжнародного бізнесу між представниками влади, підприємцями та підприємствами в Україні у 2006-2008 рр. створювалась Всеукраїнська громадська організація «Федерація розвитку франчайзингу, гостинності та інфраструктури», яка юридичний статус здобула лише у 2010 р. Крім залучення іноземних інвестицій завданнями діяльності Федерації є [36]:

- створення навчальних закладів із підготовки та перепідготовки спеціалістів у галузі франчайзингу;
- участь в організації виставок, ярмарок, форумів, конференцій, семінарів, симпозіумів, конгресів;
- внесення законодавчих ініціатив та інших пропозицій до органів влади та управління щодо правового регулювання франчайзингу в Україні.

На сьогодні франчайзинг діє у понад 140 країнах світу. Найбільшої популярності він досяг у США, Франції, Німеччині, Великобританії та Польщі. Рейтинг «ТОП-10 світових франшиз», опублікований американською компанією FranchiseDirect, наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

ТОП-10 світових франшиз у 2018 р. [11, с. 14]

Ранг	Назва франшизи	Рік заснування	Країна	Вид діяльності	Кількість об'єктів
1	McDonald's	1955	США	Громадське харчування	36900
2	KFC	1930	США	Громадське харчування	20605
3	BurgerKing	1954	США	Громадське харчування	15740
4	SUBWAY®	1965	США	Громадське харчування	44780
5	7 Eleven	1927	США	Роздрібна торгівля	63000
6	Hertz	1923	США	Автосервіс, автодилерство	9700
7	PizzaHut	1958	США	Громадське харчування	16410
8	MarriottInternational	1927	США	Готельно-ресторанний бізнес	5975
9	WyndhamHotelsandResorts	1981	США	Готельно-ресторанний бізнес	8035
10	HiltonHotels&Resorts	1919	США	Готельно-ресторанний бізнес	4925

Як бачимо, 7 із 10-ти американських франшиз - це франшизи у сферах громадського харчування та готельно-ресторанного бізнесу. Перше місце у наведеній таблиці займає франшиза McDonald's, мережа якої включає 36900 об'єктів. Друге місце у рейтингу належить KFC, на третьому знаходиться BurgerKing.

Близько 15% всіх ресторанів мережі McDonald's знаходяться у володінні та управлінні корпорації McDonald's, інші 85% - в управлінні спільних підприємств і франчайзингових партнерів. Україна стала 102-ю країною, де почала розвиватися мережа МакДональдз. Сьогодні в 22 містах України працює

72 ресторани McDonald's, 23 з них - у Києві [18].

Цікавою для аналізу є галузева структура франчайзингу в США, яку наводить у своїй публікації Л. П. Давидюк (рис. 1.1).

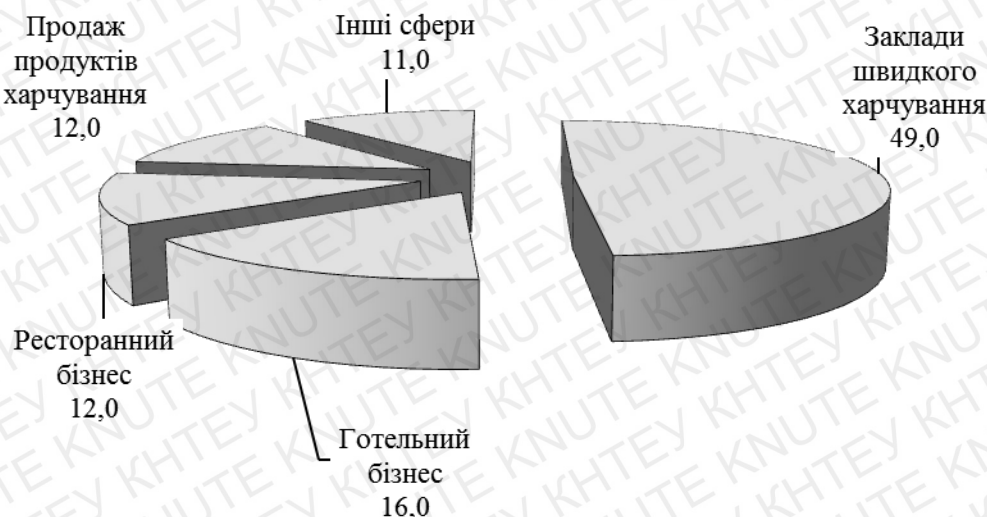


Рис. 1.1. Галузева структура франчайзингу в США, % [11, с. 14]

Отже у ресторанному бізнесі США працює 12% усіх франчайзингових мереж, а на заклади швидкого харчування припадає 49% франчайзингових мереж країни.

На сьогодні, за даними Opportunity Bulletin – каталогу пропозицій по франчайзингу, в США впродовж кожних восьми годин в створюється нова франшизна точка, а на одного франчайзера доводиться в середньому 230 франшизних точок [24, с. 95].

Структура українського ринку франчайзингу аналізується в публікації О. Л. Микитюк. Автор звертає увагу на той факт, що найбільшу популярність франчайзинг «здобув у сфері громадського харчування, готельно-ресторанного бізнесу та сфері послуг» [29, с. 110].

Дійсно, про це свідчить аналіз структури українського ринку франчайзингу за сферами економіки, проведений компанією «Pro-Consulting» (рис. 1.2).

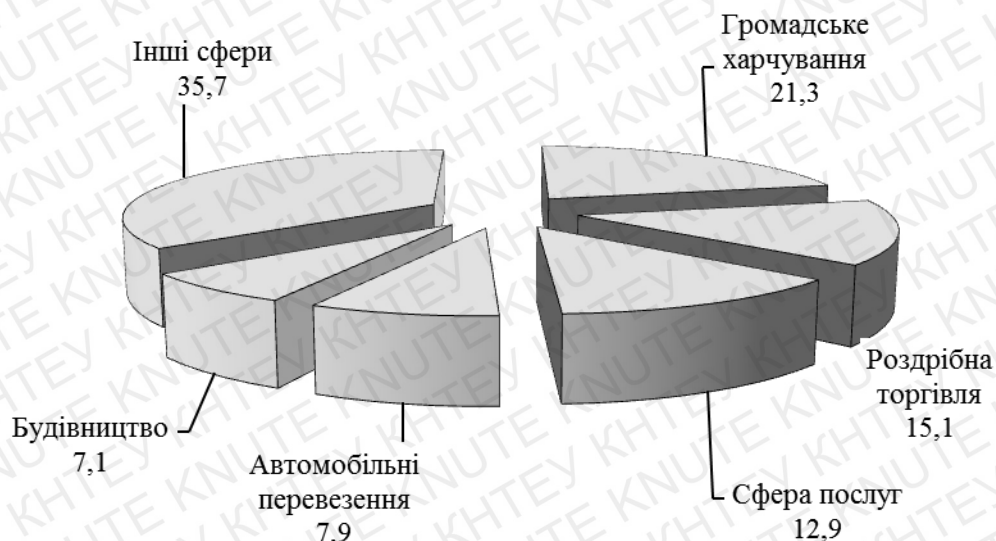


Рис. 1.2. Структура українського ринку франчайзингу за сферами економіки у 2019 р., % [16]

За результатами дослідження компанії «Pro-Consulting», «у світі близько 50% всіх франчайзингових мереж працюють у сфері громадського харчування і торгівлі» [15].

Аналіз українського ринку франчайзингу свідчить про його позитивну динаміку протягом трьох останніх років (рис. 1.3).

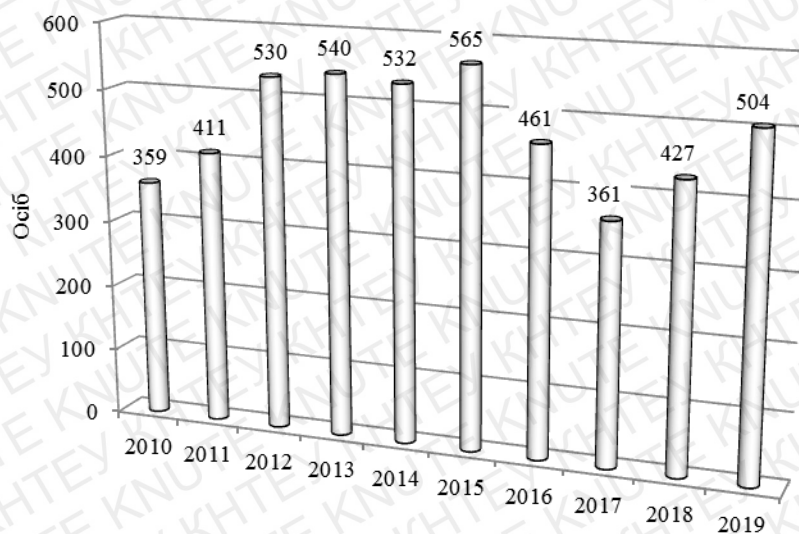


Рис. 1.3. Динаміка кількості франчайзерів в Україні за період 2010-2019 рр., осіб [39]

Кількість франчайзерів в Україні у 2019 р. складала 504 особи, що на 143 особи або на 39,6% більше, ніж у 2017 р. Проте, порівняно із 2015 р. цей показник знизився на 61 особу або на 10,8%.

Таку мінливу динаміку можна пов'язати як із наявністю значних переваг цієї форми організації підприємницької діяльності, так і з великою кількістю перепон для розвитку франчайзингу в Україні.

Позитивні сторони франчайзингу аналізують дослідники Т.Лазоренко та А. Фролова. Переваги системи франчайзингу для франчайзі - це [25, с. 201]:

- потужна підтримка великої компанії з наданням права використання її бренду;
- відсутність прямої конкуренції і необхідності шукати свою «нішу» на ринку, а так само істотно знижені ризики;
- єдиний спосіб почати бізнес в умовах обмеженості фінансових ресурсів, особливо в період кризи.

Для франчайзера продаж франшизи – це можливість швидкого впровадження на новий ринок і зміцнення своєї репутації на існуючому ринку, без вкладення коштів, а так само можливість максимально широкої присутності в регіонах.

Незважаючи на переваги франчайзингу, на його розвиток в Україні суттєвий вплив здійснюють різноманітні стримуючі фактори, які досить широко аналізуються українськими дослідниками. Зокрема, Н. О. Черненко та І. П. Василевський до цих факторів відносять наступні [4]:

- висока вартість франшизи;
- загострення проблем на ринку праці;
- високий рівень тіньової економіки;
- обмеженість фінансових ресурсів на українських підприємствах малого бізнесу;
- недосконала нормативно-правова база.

До названих чинників О. Г. Вдовічена додає такі [5, с. 176]:

- відсутність у вітчизняних підприємців досвіду роботи в рамках

франчайзингу;

- несумлінне відношення до виконання договірних зобов'язань і чужої інтелектуальної власності;

- низький рівень розвитку банківського кредитування.

На думку Л. П. Давидюк, до цього переліку стримуючих факторів слід додати ще й такі [11, с. 17]:

- незахищеність українських франчайзерів у франчайзинговій співпраці з іноземними представниками;

- брак знань у підприємців щодо можливостей такого способу ведення бізнесу, як франчайзинг;

- значне обмеження розвитку малого бізнесу податковими нормами, внаслідок чого підприємці змушені шукати обхідні шляхи у здійсненні паушального платежу та роялті;

- відсутність спеціального законодавства, що регулює функціонування франчайзингової моделі бізнесу.

Перспективний розвиток франчайзингу в Україні потребує, перш за все, прийняття Закону «Про франчайзинг», адже українське законодавство не містить визначення договору франчайзингу або франшизи. Найбільш спорідненим із зазначеним поняттям є комерційна концесія, яка врегульована як Цивільним кодексом, так і Господарським кодексом.

Такий термін було введено ще у 2004 році, але експерти неодноразово зазначали, що українське законодавство не врегульовує повноцінно ці правовідносини, і, навіть більше, в деяких питаннях має певні протиріччя [47].

В якості недоліків законодавства, яке регулює питання комерційної концесії, фахівці–практики визначають факт того, що один і той же вид правовідносин в Цивільному та Господарському кодексах має різницю у визначеннях [24, с. 101].

Наявність протиріч у законодавстві у першу чергу призводить до того, що особам, які виявили бажання співпрацювати з міжнародними брендами доводиться застосовувати різноманітні моделі такої співпраці.

Науковцями пропонуються наступні напрями державного регулювання перспективного розвитку франчайзингу в Україні [26, с. 50]:

- вдосконалення правової бази в напрямку підвищення захищеності як для франчайзера, так і для франчайзі;
- надання податкових пільг, особливо на початковому етапі створення франчайзингової системи;
- розвиток франчайзингу в межах урядових програм розвитку малого бізнесу, регіональної підтримки малого та середнього бізнесу за участі Асоціації франчайзингу в Україні;
- створення та розвиток мережі навчально-консультаційних центрів з франчайзингу, проведення виставок, семінарів, конференцій з питань франчайзингу;
- проведення детального моніторингу національної франчайзингової мережі.

Таким чином, проведений огляд наукових джерел з проблем розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу засвідчив, що в Україні розвиток системи франчайзингу має низку переваг. Проте суттєвий вплив на ці процеси здійснюють стримуючі фактори, зокрема: недосконалість законодавчої бази; висока вартість франшизи; відсутність у вітчизняних підприємців досвіду роботи в рамках франчайзингу; несумлінне відношення до виконання договірних зобов'язань і чужої інтелектуальної власності; незахищеність українських франчайзерів у франчайзинговій співпраці з іноземними представниками. Успішний розвиток вітчизняного франчайзингу потребує удосконалення напрямів його державного регулювання.

1.2. Методичні підходи формування франчайзингових відносин у ресторанному бізнесі

Франчайзинг розглядається у широкому та вузькому розумінні. У широкому розумінні - це спосіб здійснення підприємництва, а у вузькому - це франчайзинговий договір. Взаємодія суб'єктів франчайзингу згідно договору зображена на рис. 1.4.

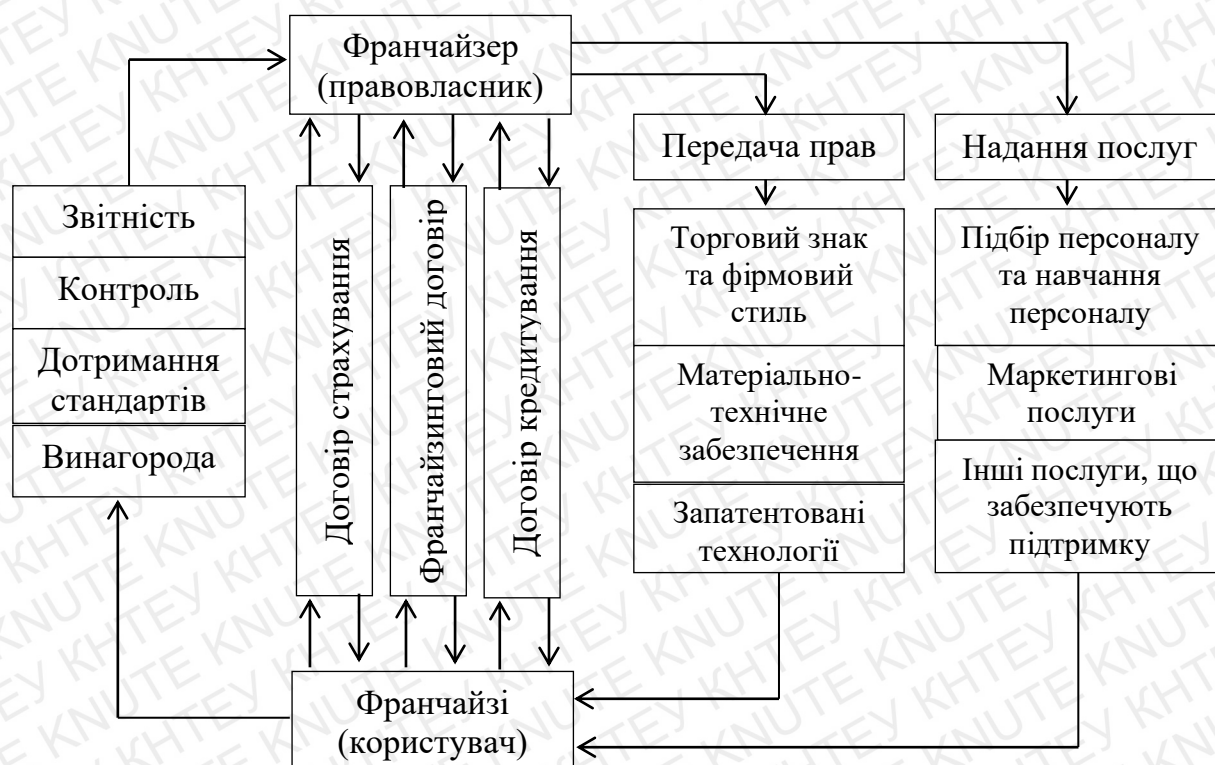


Рис. 1.4. Структура взаємодії суб'єктів франчайзингу [12]

Отже, при формуванні франчайзингових відносин взаємодіють два суб'єкти: франчайзер і франчайзі.

Франчайзер - це компанія, що видає ліцензію, або передає права користування на товарний знак, ноу-хау та операційні системи. Після створення успішного продукту чи послуги (наприклад, особливого стилю роботи ресторану) франчайзер може пропонувати підприємцям купити її франшизу.

Франчайзі - це компанія або фізична особа, яка купує у франчайзера

франшизу (бізнес-систему, франчайзинговий пакет).

Для успішної взаємодії бізнесу на умовах франчайзингу необхідно усвідомлювати основні принципи такої форми співпраці, серед яких основними є наступні [5, с. 171]:

- франчайзер є власником торгівельної марки, ноу-хау, комерційного досвіду та ділової репутації, а також інших нематеріальних активів;
- франчайзер має перевірену та успішну бізнес-ідею;
- франчайзі керує справою під вивіскою франчайзера як незалежний підприємець, франчайзі може бути як юридичною особою, так і фізичною особою-підприємцем, його заробітком є прибуток від діяльності;
- франчайзі є власником майна, що знаходиться в точці;
- франчайзі сплачує вартість франшизи (одноразово), а також періодичні відрахування за користування франшизою (безпосередньо у формі платежів або побічно в націнках на товар, що купуються у франчайзера);
- франчайзі часто не має можливості самостійно визначати ціни товарів або послуг у своїй точці;
- зазвичай франчайзі має можливість самостійно формувати асортимент у рамках, визначених франчайзером;
- принципи співпраці франчайзера і франчайзі регулює франчайзинговий договір, а інструкції, як власне вести діяльність, зібрані в операційному підручнику;
- франчайзер передає франчайзі знання того, як власне необхідно вести діяльність (ноу-хау).

В попередньому підрозділі роботи зазначалось, що в Україні відсутнє спеціальне законодавство, яке регулює розвиток франчайзингу, не має регулювання на законодавчому рівні і зміст франчайзингового договору. Тому сторони можуть створювати угоди на свій розсуд, за умови, що мета укладання договору чи окремі його пункти не суперечать чинному законодавству. Певні рекомендації щодо базового змісту договору надаються консалтинговими компаніями, а також Європейським Етичним Кодексом Франчайзингу.

Найчастіше франчайзинговий договір розпочинається з преамбули, в якій описується фактичний стан мережі, цілі, що переслідує співпраця, бачення подальшого розвитку та цінності, на базі яких буде будуватися співпраця між партнерами. Далі з метою систематизації та кращого розуміння змісту угоди, вказують визначення основних термінів та понять, що в ній використовуються.

Наступні питання, врегулювання яких повинне міститись у договорі франчайзингу, можна представити у наступному порядку [13]:

- умови приєднання до мережі;
- тривалість дії договору;
- територія діяльності франчайзі;
- права та обов'язки сторін;
- охорона товарних знаків та комерційної таємниці;
- конкурентна діяльність;
- навчання;
- франчайзингові платежі;
- промоція та реклама;
- контроль зі сторони франчайзера;
- припинення дії договору.

Останнім елементом договору є прикінцеві положення, що найчастіше містять інформацію про законодавчі акти, дія яких розповсюджується на питання, що не регулюються франчайзинговим договором, а також умови та форма внесення змін у зміст договору.

Франчайзинг - це договірне співробітництво, яке здійснюється на платній основі. Франчайзингові платежі, що сплачує франчайзеру франчайзі, діляться на початкові та регулярні (рис. 1.5).

Початковий платіж (паушальний внесок) франчайзі сплачує франчайзеру на етапі розвитку мережі за право почати діяльність у мережі, використовувати товарний знак, технології ведення діяльності та навчання. Цей платіж має покривати франчайзеру витрати на надання пакету послуг, передбачених договором для запуску об'єкта франчайзі.



Рис. 1.5. Види франчайзингових платежів [45]

Регулярні платежі франчайзі на користь франчайзера - це роялті та маркетингові збори.

Роялті – це регулярний внесок, який франчайзі сплачує франчайзеру за користування товарним знаком, ноу-хау, а також за підтримку у вигляді поточних послуг згідно з франчайзинговим договором. Така оплата вираховується як певний відсоток від загального обсягу продажу франчайзі, або ж є сталою [45].

Маркетинговий внесок, в свою чергу, сплачується для проведення централізованої реклами.

У практиці франчайзингу в Україні паушальний внесок коливається від 100 грн. до кількох сотень тисяч доларів США (при таких концепціях - наприклад як ексклюзивний ресторан, чи готель). Одночасно роялті становлять найчастіше від 3 до 6% обсягу продажів, а оплата у спільний маркетинговий фонд – близько 0,5 до 3% обсягу продаж [45].

Франчайзингові відносини є достатньо поширеними в світовій практиці підприємництва, на їх ефективність впливає багато факторів. Наукою напрацьовано декілька методичних підходів до оцінки ефективності франчайзингу (табл. 1.5).

Методичні підходи до оцінки ефективності франчайзингу

Автори	Зміст методики оцінювання ефективності франчайзингу
Григоренко Т. [9]	Застосування інтегральної оцінки ефективності франчайзингу, яка об'єднує аналіз декількох показників і визначення інтегрального показника. Пропонується до складу інтегрального показника включати такі складові: індекс рентабельності товарообороту; індекс зростання чистого прибутку; індекс рентабельності витрат обігу; індекс продуктивності праці; конкурентна позиція фірми
Коломієць А. [20]	Запропоновано метод оцінювання рівня ефективності операційної діяльності підприємств при впровадженні франчайзингу, який ґрунтується на фінансово-економічному вимірюванні грошових потоків від операційної діяльності на основі розподілу доданої вартості, створеної через економічну інтеграцію між партнерами на базі стохастичної складової, що надає можливість, враховуючи отриманий результат, приймати управлінське рішення про доцільність використання франчайзингу на даних підприємства;
Кузьмін О. [23]	Оцінка ефективності франчайзингу на основі методу оцінки інвестиційних проектів за допомогою показника чистої приведеної вартості, розрахунки якого здійснюються на основі прогнозованих даних. Недоліком моделі є неврахування імовірнісного значення такої складової, як попит, яка, в свою чергу, і формує остаточне значення чистого грошового потоку відповідного періоду
Цеслів А. [46]	Використання методів оцінювання інвестиційних проектів. При цьому автор вважає доцільним доповнення цієї моделі шляхом визначення попиту як імовірнісної складової, а також розширення складових грошового потоку для більш точного розуміння відмінності франчайзингу від простого інвестиційного проекту

Отже, проведений аналіз засвідчив, що основою методики оцінювання ефективності франчайзингу є класичні методи оцінки інвестиційних проектів. Однак, застосування цих методів вимагає їх адаптації до особливостей створення та функціонування франчайзингового підприємства.

Таким чином, франчайзингові відносини у ресторанному бізнесі будуються на основі договору франчайзингу, в якому визначені умови приєднання до мережі; права та обов'язки сторін, розмір платежів, які сплачує франчайзеру франчайзі.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «АДЕЛЬ», м. КИЇВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Ресторан «Адель» позиціонує себе на ринку ресторанних послуг як ресторан сучасної кухні Тель-Авіва. Заклад функціонує у двоповерховому приміщенні за адресою: м. Київ, вул. Велика Васильківська, 29.

Режим роботи ресторану «Адель»: з 12-00 до 23-00 годин (на сьогодні, в умовах пандемії - до 21-00). Середній чек (без алкоголю) - 250-500 грн.

Місія ресторану - поділитися моментом радості, любові і тепла, передати кожному частинку Тель-Авіва в смаку, в простоті, бути рідними для кожного гостя.

Концепція ресторану розроблялась у співробітництві з ізраїльським шеф-кухарем Олексієм Краковським. При приготуванні страв в ресторані завжди використовуються свіжі інгредієнти для створення простих середземноморських смаків сучасної кухні Тель-Авіва. У лаконічному концептуальному меню - автентичні ізраїльські страви: фалафель, хумус, запечений сир халумі, запечена кольорова капуста, піта, шаверма. В ресторані здійснюється власне виробництво напоїв, включаючи безалкогольні версії класичних коктейлів, які реалізуються в барі ресторану.

Для виготовлення справжньої ізраїльської піти в ресторані обладнано окремий пекарський цех.

Відвідувачам подобається інтер'єр під старовину та цікавий домашній посуд ХХ століття, різноманітність блюд для вегетаріанців, уважний персонал, високий рівень обслуговування. В будні дні ресторан працює з 7-40, що дуже зручно для сніданку туристів.

Особливістю ресторану «Адель» є також своєрідне музичне обслуговування: кожної п'ятниці та суботи тут звучать клезмерські мелодії -

складові народної єврейської музики, яка на сьогоднішній день стала частиною традиційної культури України.

Види послуг, що надаються персоналом ресторану «Адель»:

- щоденне обслуговування відвідувачів;
- доставка страв;
- організація та обслуговування урочистостей.

Схема організаційної структури управління рестораном відображена на рис. 2.1.

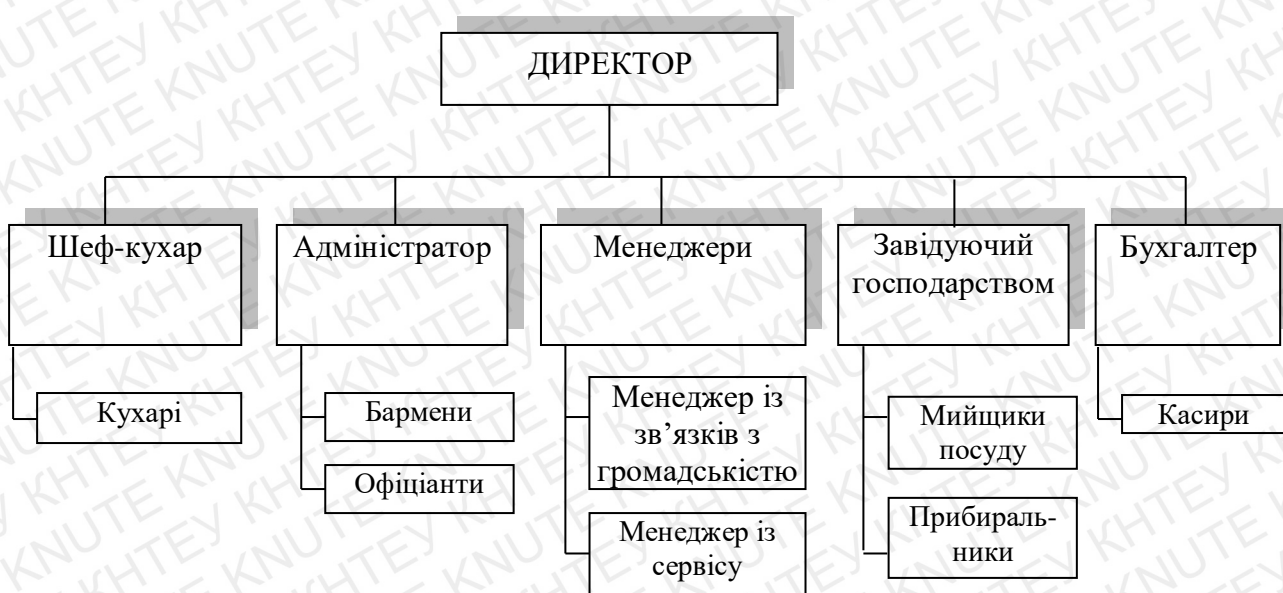


Рис. 2.1. Схема організаційної структури управління рестораном «Адель»

Це - лінійно-функціональна структура управління, серед переваг якої слід виділити наступні [49, с. 205]:

- швидка реакція на розпорядження та вказівки;
- оперативність у прийнятті управлінських рішень;
- висока відповідальність керівництва та лінійних працівників, єдність і чіткість у менеджменті.

Зі схеми видно, що безпосередньо директору ресторану підпорядковуються: шеф-кухар, адміністратор, менеджери, завідуючий господарством та бухгалтер. У підпорядкуванні шеф-кухара знаходяться три

кухарі, адміністратору підпорядковуються два бармени та 6 офіціантів. У штаті ресторану «Адель» є дві посади менеджерів - менеджер із зв'язків з громадськістю та менеджер із сервісу.

Роботу мийщиків посуду та прибиральників контролює завідуючий господарством ресторану. В його основні обов'язки також входить:

- підтримання в робочому стані обладнання та інвентарю ресторану;
- догляд за прилеглою територією;
- проведення дрібного ремонту побутової техніки та меблів.

Загальна кількість персоналу в ресторані «Адель» складає 26 осіб. Внутрішня стабільність закладу забезпечується чітким розподілом обов'язків та високою кваліфікацією працівників.

Однак, незважаючи на намагання адміністрації створити згуртований колектив, в ресторані «Адель» є високою плинність кадрів. Так, коефіцієнт плинності кадрів ресторану дорівнював у 2019 р. 0,20, тобто 20% персоналу звільнились за власним бажанням.

Основні результати діяльності ресторану «Адель», обчислені за даними Додатка Б, наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників господарської діяльності ресторану «Адель»
за 2017-2019 рр.**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення (2019-2017), +, -	
				абсолютні	відносні, %
Чистий дохід, тис. грн.	11880,5	14623,5	12079,0	+198,5	+1,7
Собівартість реалізованої продукції та наданих послуг, тис. грн.	9940,1	11918,2	10782,0	+841,9	+8,5
Валовий прибуток, тис. грн.	1940,4	1705,3	1297,0	-643,4	-33,2
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	958,8	840,3	340,5	-618,3	-64,5
Чистий прибуток, тис. грн.	786,3	689,0	279,2	-507,1	-64,5

Наведені дані свідчать, що чистий дохід ресторану за підсумками 2019 р. становив 12079,0 тис. грн., що на 1,7% більше, ніж у 2017 р. Графічно динаміка показника відображена на рис. 2.2.

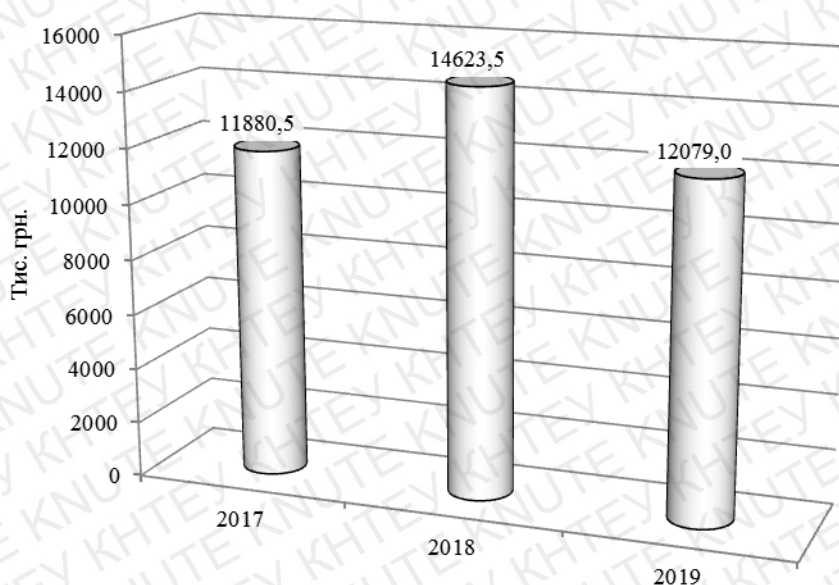


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу ресторану «Адель» за період 2017-2019 рр., тис. грн.

У порівнянні із 2018 р., чистий дохід ресторану «Адель» зменшився на 2544,5 тис. грн., або на 17,4 %. Зменшення чистого доходу у 2019 р. обумовлене, перш за все, зменшенням обсягів надання послуг внаслідок пандемії (скорочення тривалості роботи та зменшення кількості відвідувачів).

Собівартість наданих підприємством послуг за період, що аналізується, зросла на 841,9 тис. грн., або на 8,5%.

Підвищення собівартості реалізованої продукції та наданих послуг пояснюється двома причинами: із-за збільшення витрат на придбання сировини, необхідної для виробництва кулінарної та кондитерської продукції, внаслідок зростання цін на продукти харчування; внаслідок підвищення заробітної плати персоналу ресторану.

У ресторанному закладі «Адель» на 33,2% зменшився валовий прибуток. У 2017 р. він становив 1940,4 тис. грн., а у 2019 р. - 1297,0 тис. грн. Відбулося

також значне зменшення фінансового результату до оподаткування: його сума зменшилась на 618,3 тис. грн. або на 64,5%.

Фінансовим результатом ресторану «Адель» у 2019 р. був чистий прибуток в сумі 279,2 тис. грн. За період, що аналізується, відбулося значне зменшення цього показника. Динаміка чистого прибутку ресторанного закладу відображена графічно на рисунку 2.3.

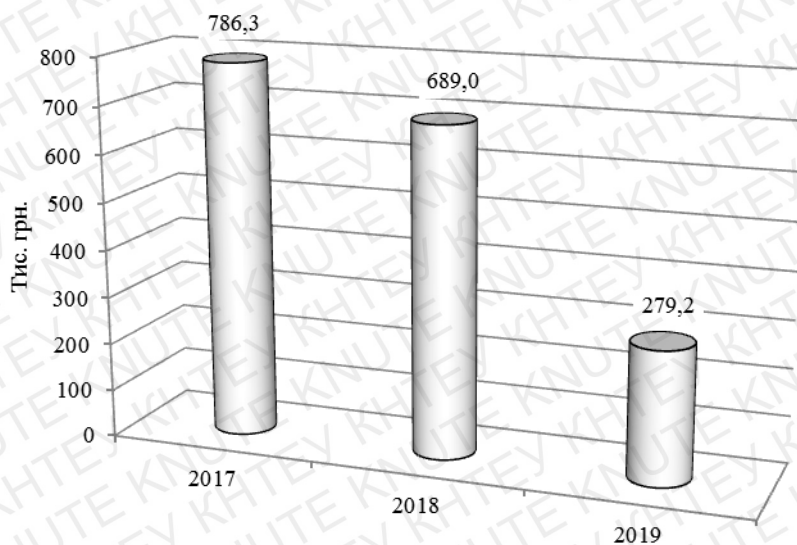


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку ресторану «Адель» за період 2017-2019 рр., тис. грн.

Аналіз показує, що сума чистого прибутку у 2019 р. у 2,8 рази менша, ніж у 2017 р. У порівнянні із 2018 р. чистий прибуток зменшився на 409,8 тис. грн., або в 2,5 рази.

Таким чином, ресторанний заклад «Адель» - це сучасний ресторан єврейської кухні, що функціонує в Києві. Особливістю ресторану є старовинний інтер'єр, різноманітність блюд для вегетаріанців, уважний персонал та високий рівень обслуговування. Аналіз основних показників господарської діяльності ресторану засвідчив про зниження його фінансових результатів.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності ресторану «Адель»

Ресторан «Адель» працює на ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції і високою місткістю. У Києві функціонують 1850 ресторанів, в тому числі ресторанів єврейської кухні налічується 16 закладів [1].

Для виявлення інтенсивності конкуренції на ринку може бути використана модель п'яти сил конкуренції, запропонована М. Портером. Характеристика цих сил, розрахована за десятибальною шкалою експертами-співробітниками ресторану «Адель», наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика окремих сил (за М. Портером) для ресторану «Адель»

№ пп	Сила	Характеристика дії	Експертна оцінка за 10-ти бальною шкалою
1	Ризик входу потенційних конкурентів	Досить високий	2
2	Можливості покупців "торгуватися" (знижувати ціни)	Покупці мають обмежені можливості впливати на ціни	9
3	Загрози появи послуг, що заміщують основний асортимент	Практично немає	5
4	Можливості "торгуватися" (підвищувати ціни) постачальників	Досить високі	3
5	Конкуренція серед існуючих фірм-продавців	Досить висока	2
	Середня дія сил	Нестабільне становище	4,2

Використання методу М. Портера показало, що в цілому становище ресторану «Адель» на українському ринку є не досить стабільним. Присутні різноманітні ризики, серед яких основні наступні: можливість появи на ринку нових конкурентів, можливість підвищення ціни постачальниками.

Ринок закладів громадського харчування Києва характеризується відносно невисокими бар'єрами виходу для нових гравців. Однак, незважаючи

на це, велика частка нових закладів закривається протягом одного або декількох років.

На сьогодні основними проблемами ринку громадського харчування є високі орендні ставки на приміщення під ресторани і недостатньо високий рівень платоспроможності основної маси населення.

Основними конкурентами ресторану «Адель» є наступні ресторани: «Іерусалим», «Цимес», «Хайфа». Аналіз конкурентоспроможності ресторану щодо виявлених конкурентів систематизовано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка конкурентоспроможності ресторану «Адель»

Фактори конкурентоспроможності	Ресторан «Адель»	Основні конкуренти		
		«Іерусалим»	«Цимес»	«Хайфа»
Асортимент блюд	10	10	10	10
Привабливість зовнішнього вигляду страв	10	10	10	10
Смакові якості страв	10	10	10	10
Майстерність обслуговування офіціантами	8	8	9	10
Комунікабельність персоналу	9	10	8	9
Середній чек	8	9	10	10
Оформлення залу	10	7	7	8
Місцерозташування	10	9	9	10
Наявність музичного обслуговування	9	8	7	9
Наявність паркувальних місць	8	10	10	9
Загальний підсумок у балах	92	91	90	95

У таблиці зазначені основні фактори, що визначають успіх на кожному сегменті ринку. При цьому кожній змінній (за даними експертів) присвоєна оцінка від 0 до 10 балів як для ресторану «Адель», так і для основних конкурентів.

Оцінки проставлені в кожному стовпці таблиці (0 – найбільш слабкі позиції за даним параметром оцінки конкурентоспроможності, 10 – домінуючі позиції на ринку).

Як видно з таблиці, найкращу конкурентоспроможність на даний час має

ресторан «Хайфа» (95 балів). Ресторан «Адель» знаходиться на другому місці за рівнем конкурентоспроможності (92 бали), третє місце належить ресторану «Іерусалим» (91 бал), а на четвертому місці знаходиться ресторан «Цимес», який набрав за оцінками експертів 90 балів.

Перші три показники в таблиці стосуються асортименту та якості страв. Тут немає ані явних лідерів, ні явних аутсайдерів, оскільки всі зазначені ресторани пропонують гостям широкий асортимент смачних страв привабливого вигляду.

Ресторан «Адель» також займає лідируючі позиції за факторами «Оформлення залу» та «Місцерозташування закладу». Нижчі, порівняно з конкурентами, бали отримані за майстерність обслуговування та комунікабельність персоналу.

Така ситуація, на нашу думку, пов'язана з тим, що ресторан недавно функціонує на ринку, і в закладі ще не апробовані сучасні методи управління персоналом.

Невисокий бал отримано за вартість середнього чеку, що потребує удосконалення підходів керівництва до формування цінової політики.

Таким чином, головні переваги ресторану «Адель» у конкурентній боротьбі – це якість та широкий асортимент блюд, розташування в центрі міста та привабливе для гостей оформлення залу. Для підвищення рівня конкурентоспроможності необхідно удосконалити методи управління персоналом та цінову політику закладу.

Після оцінки конкурентоспроможності компанії проведемо вибір конкурентної стратегії, необхідної для розвитку ресторану «Адель» у майбутньому. Для цього застосуємо SPACE-аналіз.

Матриця SPACE-аналізу дає можливість чіткого вибору придатної стратегії для розвитку організації. Для проведення SPACE-аналізу ресторану та побудови матриці нами використані такі групи показників:

- фінансова сила (ФС);
- конкурентна перевага (КП);

- привабливість сектора, у якому функціонує ресторанний заклад «Адель» (ПС);
- стабільність сектора, у якому функціонує даний ресторанний заклад (СТ).

Формулювання критеріїв та їх оцінка здійснені за допомогою методу експертних оцінок.

Для оцінки фінансової сили підприємства було обрано такі критерії:

- рентабельність продажів;
- платоспроможність;
- наявність фінансових ресурсів;
- витратність (сума витрат на 1 грн. чистого доходу);
- рентабельність вкладеного капіталу.

Оцінка конкурентної переваги ресторану «Адель» здійснювалась за наступними критеріями: імідж підприємства, структура асортименту страв в ресторані, рівень якості страв, ціна реалізації, наявність кваліфікованих менеджерів.

Критерії для оцінки привабливості сектора, в якому функціонує підприємство, наступні: рівень конкуренції; стабільність прибутків; загальна привабливість галузі; інвестиційна привабливість галузі; можливість розширення діяльності.

Для оцінки стабільності галузі, в якій функціонує ресторан «Адель», нами обрано такі критерії, як темп зростання економіки країни, стабільність попиту, вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі, ступінь впливу держави на галузь, стабільність зв'язків з партнерами.

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE для ресторану «Адель» наведено в таблиці 2.4.

Координати точки, за якою можна побудувати вектор конкурентної стратегії для ресторану «Адель», наступні:

$$X = \text{ПС} - \text{КП} = 5,6 - 6,7 = - 1,1;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СТ} = 5,75 - 5,45 = 0,3.$$

**Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE
для ресторану «Адель»**

<i>Фінансова сила (ФС)</i>				<i>Стабільність середовища (СТ)</i>			
Фактори	Оц-ка (1-10)	Вага	Сума балів	Фактори	Оц-ка (1-10)	Вага	Сума балів
1. Рентабельність продажу	3	0,15	0,45	1. Вплив НТП на розвиток галузі	7	0,2	1,4
2. Платоспроможність	8	0,25	2,0	2. Темп зростання економіки країни	4	0,15	0,6
3. Наявність фінансових ресурсів	7	0,25	1,75	3. Стабільність попиту	5	0,25	1,25
4. Виробничі витрати	4	0,2	0,8	4. Стабільність зв'язків з партнерами	7	0,25	1,75
5. Рентабельність вкладеного капіталу	5	0,15	0,75	5. Ступінь впливу держави на галузь	3	0,15	0,45
Всього		1	5,75	Всього		1	5,45
<i>Конкурентна перевага (КП)</i>				<i>Привабливість сектора (ПС)</i>			
Фактори	Оц-ка (1-10)	Вага	Сума балів	Фактори	Оц-ка (1-10)	Вага	Сума балів
1. Імідж фірми	5	0,2	1,0	1. Рівень конкуренції	8	0,25	2,0
2. Структура асортименту	10	0,1	1,0	2. Стабільність прибутків	4	0,25	1,0
3. Рівень якості страв	10	0,3	3,0	3. Загальна привабливість галузі	6	0,1	0,6
4. Наявність кваліфікованих менеджерів	5	0,1	0,5	4. Інвестиційна привабливість галузі	5	0,25	1,25
5. Ціна реалізації	4	0,3	1,2	5. Можливість розширення діяльності	5	0,15	0,75
Всього		1	6,7	Всього		1	5,6

Отже, координати точки, за якою будується вектор стратегії, знаходяться у верхньому лівому квадранті. З'єднавши цю точку з початком координат, отримуємо вектор, який вказує на вид конкурентної стратегії (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Побудова вектора конкурентної стратегії за методом SPACE для ресторану «Адель»

Отже, згідно побудованої матриці SPACE-аналізу, ресторан «Адель» знаходиться в консервативній позиції. Зазвичай такий стан спостерігається на стабільному ринку із низькими темпами зростання, де конкуренція підсилюється між учасниками ринку через скорочення попиту. У цьому випадку всі зусилля повинні концентруватися на фінансовій стабільності підприємства. Критичним фактором є конкурентоспроможність послуг.

Для консервативної позиції рекомендуються наступні стратегії: скорочення витрат; концентрація на управлінні потоками платежів; додатковий захист конкурентоспроможних продуктів; спроба проникнення на більш привабливі ринки. Поведінка підприємства, що займає консервативну позицію, це - поведінка аналітика. Ця політика повинна бути основана на ретельному аналізі наявних на ринку можливостей та обережному їх використанні. З нашої точки зору, цього можна досягти шляхом формування стратегії на умовах франчайзингу.

Таким чином, за результатами оцінки конкурентоспроможності ресторану «Адель» слід зазначити, що головними перевагами закладу у конкурентній боротьбі є якість та широкий асортимент блюд, розташування в центрі міста та привабливе для гостей оформлення залу. Для підвищення рівня конкурентоспроможності необхідно удосконалити методи управління персоналом та цінову політику закладу. За результатами SPACE-аналізу, ресторан «Адель» знаходиться в консервативній позиції. Завданнями підприємства на перспективу є зниження непродуктивних витрат, удосконалення управління грошовими потоками, розширення масштабів діяльності. Досягнення поставлених цілей можливе шляхом формування стратегії на умовах франчайзингу.

2.3. Результативність системи менеджменту підприємства

Система менеджменту будь-якого підприємства, в тому числі й ресторану, оцінюється за критерієм результативності. Результативність системи менеджменту – це її здатність виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Порівняння отриманих результатів із витратами дає можливість оцінити ефективність системи менеджменту.

Оцінку результативності та ефективності системи менеджменту ресторану «Адель» проведено з використанням даних фінансової звітності ресторанного закладу за 2017-2019 роки.

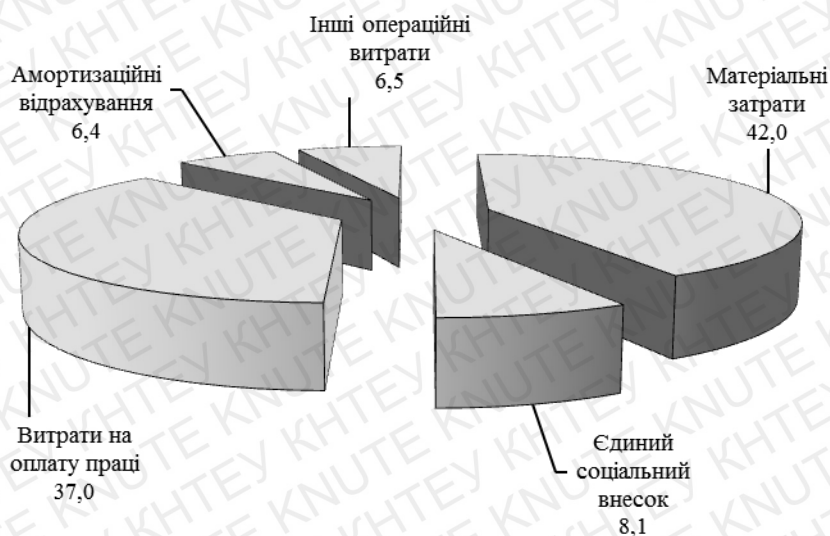
У підрозділі 2.1 роботи під час аналізу динаміки показників господарської діяльності ресторану було виявлено, що у 2019 р., у порівнянні із 2017 р., в ресторані відбулося зменшення валового та чистого прибутку, а собівартість наданих послуг зростала вищими темпами, ніж чистий дохід закладу.

Проведемо аналіз структури та динаміки операційних витрат ресторану «Адель» (табл 2.5).

**Динаміка та структура операційних витрат ресторану «Адель»
за 2017-2019 рр.**

Складові витрат	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення, +, -	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	За част-кою
Всього витрат	10960,6	100,0	14140,2	100,0	11985,5	100,0	+1024,9	х
Матеріальні затрати	4548,6	41,5	6448,0	45,6	5033,9	42,0	+485,3	+0,5
Витрати на оплату праці	3744,0	34,2	4212,8	29,8	4434,3	37,0	+690,3	+2,8
Єдиний соціальний внесок	823,7	7,5	926,6	6,5	975,5	8,1	+151,8	+0,6
Амортизаційні відрахування	887,6	8,1	905,2	6,4	766,0	6,4	-121,6	-1,7
Інші операційні витрати	956,7	8,7	1647,6	11,7	775,8	6,5	-180,9	-2,2

Діаграма на рис. 2.5 ілюструє структуру операційних витрат ресторану «Адель» у 2019 р.



**Рис. 2.5. Структура операційних витрат ресторану «Адель»
у 2019 р., %**

Розрахунки свідчать, що основну частку в операційних витратах ресторану у 2017 р. займали витрати на оплату праці з відрахуваннями на соціальні заходи (41,7%). У 2019 р. їх частка зросла до 45,1%. В абсолютному вираженні фонд оплати праці збільшився на 690,3 тис. грн. внаслідок підвищення середньомісячної заробітної плати персоналу.

Матеріальні витрати становили у 2017 р. 41,5 % всіх операційних витрат, а у 2019 р. - 42,0 %. Причиною зростання як частки, так і абсолютної величини цих витрат стало зростання цін на сировину для виготовлення страв ресторану. Частка інших операційних витрат в структурі операційних витрат становила у 2017 р. 8,7%, а у 2019 р. вона зменшилась до 6,5%.

Для оцінки ступеня витратності діяльності ресторану «Адель» розраховано показник «Операційні витрати у розрахунку на 1 гривню чистого доходу» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Операційні витрати на 1 грн. чистого доходу у ресторані «Адель»
за період 2017-2019 рр.**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення (2019 - 2017), +, -	
				абсолютні	відносні, %
Чистий дохід, тис. грн.	11880,5	14623,5	12079,0	+198,5	+1,7
Всього операційних витрат, тис. грн.	10960,6	14140,2	11985,5	+1024,9	+9,4
Операційні витрати на 1 грн. продукції, грн.	0,92	0,97	0,99	+ 0,07	+7,6

Графічно зміну розрахованих показників протягом трьох років відображено на рис. 2.6.

Операційні витрати у розрахунку на 1 грн. чистого доходу склали у 2017 р. 0,92 грн., у 2018 р. цей показник збільшився до 0,97 грн., а у 2019 р. він дорівнював 0,99 грн., тобто збільшився за три роки на 0,07 грн. Це свідчить про підвищення витратності діяльності ресторану та про необхідність удосконалення системи управління витратами.

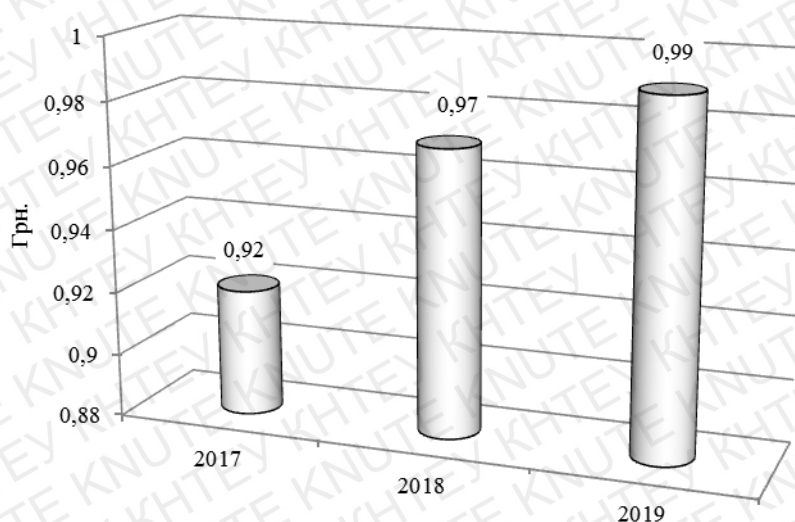


Рис. 2.6. Операційні витрати на 1 грн. чистого доходу у ресторані «Адель» за період 2017-2019 рр., грн.

Основними показниками, що характеризують рівень ефективності господарської діяльності підприємства, є показники прибутковості (рентабельності) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники рентабельності діяльності ресторану «Адель» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення (2019 - 2017), +, -	
				абсолютні	відносні, %
Чистий дохід, тис. грн.	11880,5	14623,5	12079,0	+198,5	+1,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9940,1	11918,2	10782,0	+841,9	+8,5
Валовий прибуток, тис. грн.	1940,4	1705,3	1297,0	-643,4	-33,2
Чистий прибуток, тис. грн.	786,3	689,0	279,2	-507,1	-64,5
Середньорічна вартість активів, тис. грн.:	13584,9	16057,0	18036,5	+1572,8	+32,8
Середня вартість власного капіталу, тис. грн.	11818,2	12886,0	13681,5	+182,1	+15,8
Рентабельність, %					
продажів	6,6	4,7	2,3	- 4,3	x
активів	5,8	4,3	1,5	- 4,3	x
витрат	19,5	14,3	12,0	- 7,5	x
власного капіталу	6,7	5,3	2,0	-4,7	x

Графічне відображення зміни показників рентабельності ресторану «Адель» показано на рис. 2.7.

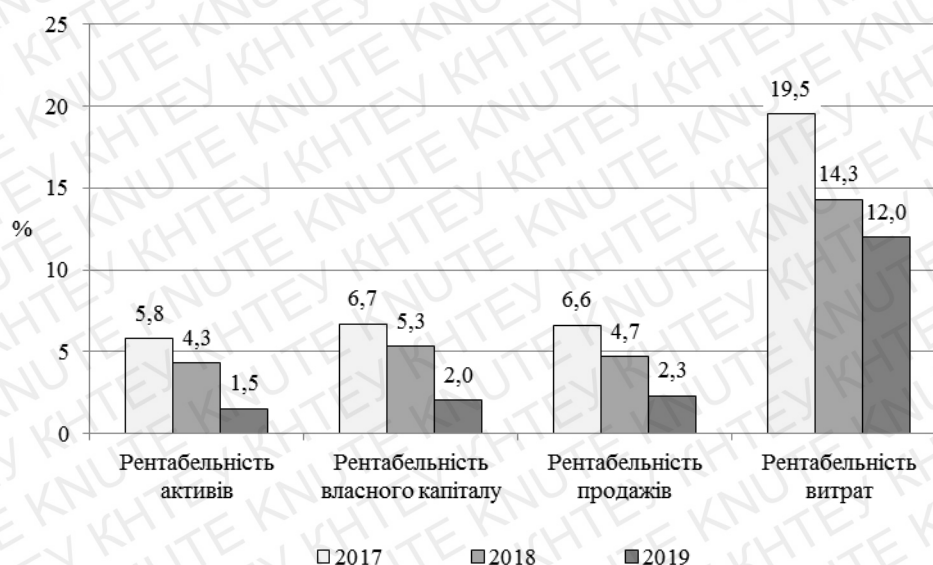


Рис. 2.7. Показники рентабельності ресторану «Адель», %

Рентабельність продажів розраховується відношенням чистого прибутку до суми отриманої виручки. Цей показник ще називають маржею прибутку. Він показує, скільки прибутку приносить кожна гривня обсягів реалізації. Як видно із розрахунків, цей показник у 2017 р. становив 6,6%, а в наступні періоди відбулося його зниження внаслідок зменшення суми чистого прибутку ресторану. У 2019 р. рентабельність продажів дорівнювала 2,3%.

Рентабельність активів є одним із найбільш важливих індикаторів конкурентоспроможності підприємства, відображає ефективність використання його майна і розраховується відношенням чистого прибутку до середньорічної вартості активів ресторану. Розрахунки показують, що у 2017 р. рентабельність активів ресторану «Адель» дорівнювала 5,8%, а у 2019 р. - лише 1,5%.

Рентабельність витрат розрахована відношенням валового прибутку до собівартості реалізованої продукції. Цей показник показує, скільки прибутку припадає на 1 гривню собівартості реалізованої продукції і характеризує прибутковість (вигідність) для підприємства продажу цієї продукції. Розрахунки показали, що рентабельність витрат ресторану у 2019 р.

дорівнювала 12,0 %, що на 7,5 відсоткових пунктів менше, ніж у 2017 р.

Рентабельність власного капіталу дозволяє визначити ефективність використання капіталу, інвестованого власниками. Цей показник показує, скільки гривень чистого прибутку заробила кожна гривня, вкладена власниками компанії. Рентабельність власного капіталу ресторану «Адель» склала у 2019 р. 2,0%, зменшившись проти 2017 р.

Основним показником, що узагальнює ефективність використання персоналу ресторанного закладу, є продуктивність праці. Цей показник розраховано відношенням чистого доходу від реалізації продукції (надання послуг) до середньооблікової чисельності працівників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Продуктивність праці у ресторані «Адель» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення (2019 - 2017), +, -	
				абсолютні	відносні, %
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	11880,5	14623,5	12079,0	+198,5	+1,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	25	25	26	+1	+4,0
Продуктивність праці, тис. грн./1 особу	475,2	584,9	464,6	-10,6	-2,2

Отже, у 2017 р. одним працівником ресторану в середньому було створено 475,2 тис. грн. чистого доходу, а у 2019 р. показник продуктивності праці становив 464,6 тис. грн., що на 10,6 тис. грн., або на 2,2% менше. Зниження продуктивності праці свідчить про зниження ефективності використання персоналу підприємства.

Таким чином, проведений аналіз результативності системи менеджменту ресторану засвідчив, що в закладі відбувається зниження показників рентабельності та продуктивності праці персоналу. Така ситуація обумовлює необхідність удосконалення стратегії розвитку ресторану «Адель».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «АДЕЛЬ», м. КИЇВ НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

3.1. Стратегія розвитку (програма заходів) підприємства (на умовах франчайзингу)

Наявність низки проблем в діяльності ресторану «Адель» вимагає удосконалення стратегії його розвитку. Вибір конкурентної стратегії, проведеної у попередньому розділі роботи показав, що це може бути стратегія, основана на умовах франчайзингу. Придбання франшизи рестораном «Адель» слід розглядати як ефективний інструмент розширення та підвищення ефективності діяльності.

Процес формування стратегії розвитку ресторану «Адель» на умовах франчайзингу передбачає проходження кількох етапів (рис. 3.1).

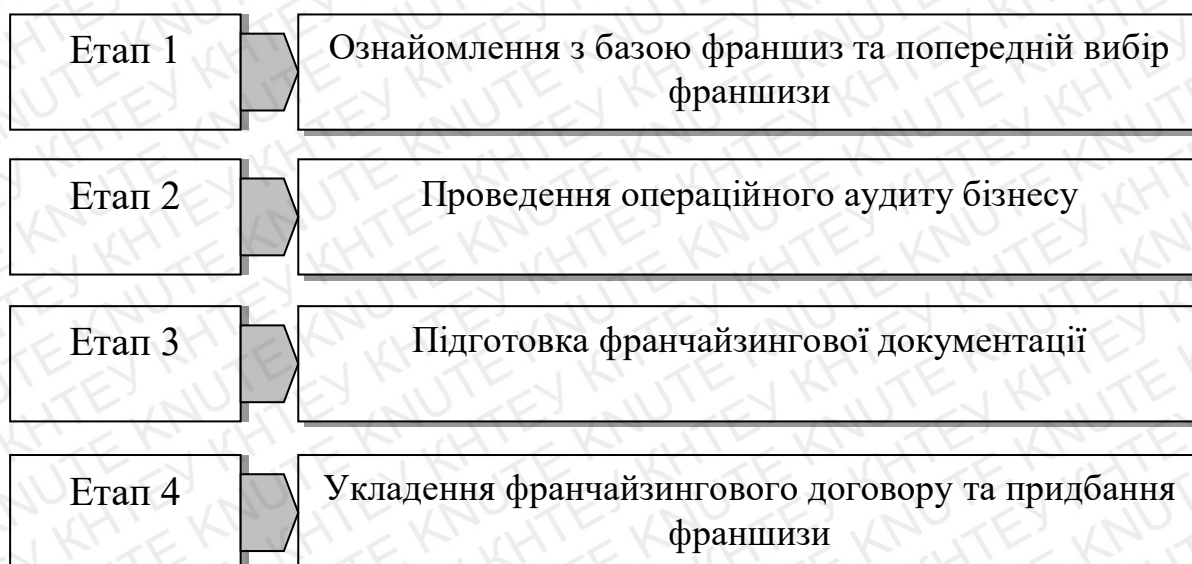


Рис. 3.1. Етапи формування стратегії розвитку ресторану «Адель» на умовах франчайзингу

Розроблена програма заходів щодо формування стратегії розвитку ресторану на умовах франчайзингу наведена в табл. 3.1.

**Програма заходів щодо формування стратегії розвитку ресторану «Адель»
на умовах франчайзингу**

№ з/п	Заходи	Зміст заходів	Відповідальні особи	Терміни
1	2	3	4	5
1	Ознайомлення з базою франшиз	Пошук франшизи в каталозі франшиз (http://bizrating.com.ua/franch)	Менеджери	20.11-25.11
2.	Попередній вибір франшизи	Оцінка альтернативних варіантів за різними критеріями, попередній вибір найбільш прийняттого	Директор, бухгалтер	26.11-28.11
3	Попередня домовленість із франчайзером щодо умов придбання франшизи	Проведення директором розмови із франчайзером, з'ясування умов придбання франшизи (платежів франчайзі та послуг франчайзера), обговорення спірних моментів щодо укладання угоди	Директор	29.11-30.11
4	Операційний аудит бізнесу ресторану	Підписання угоди із консалтинговою компанією щодо проведення операційного аудиту ресторану та підготовки франчайзингової документації	Директор, бухгалтер	1.12-2.12
		Проведення операційного аудиту	Консалтингова компанія	3.12-10.12
5	Підготовка франчайзингової документації	Формування концепції франшизи та її фінансової моделі, пакету договорів, внутрішньої документації, шаблону бізнес-буку	Консалтингова компанія, бухгалтер ресторану	11.12-15.12
6	Укладення франчайзингового договору	Підписання франчайзингового договору, здійснення паушального внеску	Директор, бухгалтер	16.12-17.12

Першим етапом нами визначено ознайомлення з базою франшиз та вибір франшизи, прийнятної для ресторану. Підійти до вибору можна по-різному: зробити його самостійно або звернутися за допомогою до консультантів чи юристів. Перш за все, слід ознайомитись із базою франшиз, що пропонуються в каталозі франшиз на сайті (<http://bizrating.com.ua/franch>). При виборі франчайзера слід перевіряти всю інформацію, яку надають компанії, адже вони можуть перебільшувати свої успіхи. Одним із варіантів отримання більш-менш об'єктивної інформації є відвідування закладу франчайзера під видом гостя.

Інформація щодо підібраних менеджерами наявних варіантів франшиз

подається директору ресторану. Директор та бухгалтер ресторану оцінюють альтернативні варіанти за різними критеріями та вибирають найбільш прийнятний для ресторану.

Наступним кроком проекту є проведення директором попередньої розмови із франчайзером, з'ясування умов придбання франшизи (платежів франчайзі та послуг франчайзера), обговорення спірних моментів щодо укладання угоди.

Наступний етап полягає у проведенні операційного аудиту бізнесу ресторану «Адель» на предмет готовності до франчайзингу. Для цього директор ресторану підписує угоду з консалтинговою фірмою на проведення операційного аудиту та підготовку франчайзингової документації.

Операційний аудит не включає в себе оцінку фінансових показників бізнесу та фінансової звітності. Під час його проведення аналізуються [40]:

- функціональність існуючої бізнес-моделі;
- якість менеджменту та управлінських систем компанії;
- алгоритми взаємодії структурних підрозділів компанії в процесі операційної діяльності;
- бізнес-процеси керування асортиментом та ціноутворенням;
- система маркетингових комунікацій з клієнтами;
- регламентація та формалізація функцій керування персоналом;
- ефективність автоматизації бізнес-процесів.

Після проведення операційного аудиту бізнесу ресторану консалтингова компанія проводить складання комплекту франчайзингової документації. Ця послуга включає аналіз існуючих франшиз відповідної галузі та розробку:

- концепції франшизи з доопрацюванням бізнес-процесів та алгоритмів взаємодії у франчайзингової мережі;
- фінансової моделі франшизи на підставі існуючих даних бізнесу;
- пакету договорів, необхідних для реалізації і обслуговування франшизи;
- структури та текстової частини презентації франшизи;
- переліку необхідної внутрішньої документації з описом суті кожного

документу, які використовуються у франчайзинговому пакеті;

- шаблону бізнес-буку, який описує всі етапи запуску і функціонування франчайзингового об'єкту.

При підготовці документації, зокрема франчайзингового договору, доцільно брати участь бухгалтеру ресторану, якому слід особливу увагу звернути на обґрунтування франчайзингових платежів. З нашої точки зору (із врахуванням середніх значень по країні), керівництву ресторану можна погодити наступний їх розмір (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Франчайзингові платежі ресторану «Адель»

Критерії франшизи	Значення критеріїв	Додаткова інформація
Паушальний внесок, тис. грн.	400,0	Єдиноразовий платіж придбання франшизи
Роялті, %	1,0	Франчайзі має виплачувати 1% від обсягу продажів кожного кварталу
Маркетинговий внесок, %	0,5	Франчайзі має виплачувати 0,5% від обсягу продажів кожного кварталу

У договорі також прописується перелік послуг, які має надавати франчайзер ресторану. З нашої точки зору, для ресторану «Адель» необхідні такі послуги франчайзера:

- отримання від франчайзера напрацьованих технологій та моделі ведення ресторанного бізнесу;
- отримання оформленого сталого комплексу відносин з постачальниками сировини для приготування страв (зокрема, наявних знижок постачальників);
- надання повної маркетингової, рекламної та технічної підтримки, зокрема проведення франчайзером рекламних кампаній; проведення маркетингових досліджень щодо оцінки потенційного попиту на ринку;
- проведення навчальних тренінгів (1 раз на 3 місяці) (оплату тренінгів здійснює ресторан);

- проведення франчайзером аналізу фінансового стану ресторану;
- надання франчайзером непрямой фінансової підтримки (в якості поручителя при отриманні банківського кредиту).

При підготовці договору слід також звернути увагу на термін окупності проекту. Якщо, за даними франчайзера, він становить більше двох років, то такий проект розглядати недоцільно. Оптимальним терміном окупності фахівці вважають 10-15 місяців [42].

Наступний етап полягає у підписанні договору і, відповідно, проведенні розрахунків з франчайзером. Реєстрація франчайзингового договору в Україні відсутня. Положення, що стосувались необхідності державної реєстрації договорів комерційної концесії (франчайзингу) були виключені із Цивільного та Господарського Кодексів України Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)» від 12.02.2015 р. № 191-VIII [38].

Варто відзначити, що скасована Законом вимога державної реєстрації договорів комерційної концесії (франчайзингу), через відсутність механізму такої реєстрації, на практиці створювала багато труднощів під час виконання таких договорів.

Таким чином, за результатами виявлення низки проблем в діяльності ресторану «Адель» у кваліфікаційній роботі запропоновано формування стратегії розвитку ресторану на умовах франчайзингу. Придбання франшизи слід розглядати як ефективний інструмент розширення бізнесу та підвищення ефективності діяльності. Розроблено програму заходів щодо формування стратегії розвитку ресторану «Адель» на умовах франчайзингу, розглянуто зміст етапів формування стратегії.

3.2. Оцінка ефективності реалізації стратегії

Категорія «ефективність» трактується як співвідношення двох величин – результатів та затрат. Якщо говорити конкретно про ефективність запропонованих в роботі заходів щодо формування стратегії розвитку ресторану «Адель» на умовах франчайзингу, то тут мова йтиме про покращення фінансових результатів підприємства внаслідок отримання ним низки переваг франчайзингової форми організації бізнесу.

У ресторані збільшаться обсяги надання послуг, відповідно зросте чистий дохід підприємства. Відбудеться деяке зниження собівартості надання послуг за рахунок отримання знижок на придбання сировини у постачальників (10% за умовами франчайзингового договору).

Знизяться витрати на збут внаслідок проведення рекламних заходів франчайзером за його рахунок. Проте зростуть витрати підприємства за рахунок сплати рестораном франчайзингових платежів.

Ознайомлення з концепцією франчайзингу показало, що в результаті придбання франшизи на підприємстві збільшуються витрати, проте воно отримує значно вищий приріст доходу за рахунок переваг франчайзингу. Проведемо необхідні додаткові розрахунки, пов'язані з визначенням темпів приросту доходів ресторану в результаті придбання франшизи. Для визначення прогнозної величини збільшення чистого доходу ресторану скористаємось методом експертних оцінок. Результати опитування експертів наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів щодо прогнозного збільшення чистого доходу ресторану внаслідок придбання франшизи

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Темп приросту чистого доходу ресторану, %	9,8	15,3	10,3	9,5	13,9	14,2	10,0

Як бачимо, експерти прогнозують різні темпи приросту виручки ресторану. Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Для цього визначається середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення виконані в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Відсоток збільшення чистого доходу	15,8	15,3	20,3	12,5	13,9	14,2	20,0	-
$O_{\text{сер}}$	16,0							
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	-0,2	-0,7	4,3	-3,5	-2,1	-1,8	4,0	-
ΔO^2	0,04	0,49	18,49	12,25	4,41	3,24	16,0	54,92

Середнє арифметичне прогнозних значень збільшення чистого доходу обчислене за допомогою формули середньої арифметичної:

$$O_{\text{сер}} = (15,8 + 15,3 + 20,3 + 12,5 + 13,9 + 14,2 + 20,0) / 7 = 16,0\%$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{54,92}{7}} = 2,8$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сер}}} \times 100\% = \frac{2,8}{16,0} = 17,5\%$$

Оскільки $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідну суму приросту чистого доходу визначимо методом медіан, тобто на рівні середнього значення ряду.

В даному випадку ряд має наступний вигляд (в порядку зростання показника):

12,5	13,9	14,2	15,3	15,8	20,0	20,3
------	------	------	-------------	------	------	------

Отже, за експертними оцінками, чистий дохід ресторану у разі придбання франшизи щорічно буде збільшуватись на 15,3%.

В таблиці 3.5 обчислено очікувану зміну доходів та витрат ресторану внаслідок впровадження стратегії розвитку на умовах франчайзингу.

Надамо пояснення щодо розрахунків проведених в таблиці.

Приріст чистого доходу обчислений шляхом збільшення чистого доходу ресторану у 2019 р. на 15,3% (темп приросту отриманий за оцінками експертів). У прогностному періоді сума чистого доходу складе 13927,1 тис. грн. (чистий дохід підприємства у 2019 р., збільшений на розраховану суму приросту чистого доходу).

Сума паушального внеску встановлена франчайзинговим договором (400,0 тис. грн.), на цю суму збільшаться фінансові витрати ресторану «Адель».

Сума роялті розрахована множенням прогностного чистого доходу на 4% (згідно умов договору), у прогностному періоді вона складе 557,1 тис. грн.

Сума маркетингового внеску розрахована множенням прогностного чистого доходу на 2% (згідно умов франчайзингового договору). На цю суму (278,5 тис. грн.) збільшаться витрати на збут ресторану «Адель».

Разом з тим, за умовами договору франчайзер бере на себе витрати на рекламні заходи ресторану. У 2019 р. ці витрати в ресторані» складали 46 % витрат на збут, тобто 285,4 тис. грн., на цю суму зменшаться витрати на збут.

**Очікувана зміна доходів та витрат ресторану «Адель» внаслідок
впровадження стратегії розвитку на умовах франчайзингу.**

Переваги та заходи	Витрати на реалізацію	Очікуваний ефект у прогностному періоді
Отримання додаткового чистого доходу внаслідок збільшення обсягів надання послуг	-	Збільшення чистого доходу на 1848,1 тис. грн. (12079,0 * 15,3%), сума чистого доходу складе 13927,1 тис. грн.
Сплата паушального внеску	400,0 тис. грн.	Збільшення суми фінансових витрат на 400,0 тис. грн.
Сплата роялті	1% від обсягу продажів кожного кварталу, 4% за рік	Збільшення інших операційних витрат на 557,1 тис. грн. (13927,1 * 0,04)
Сплата маркетингового внеску	0,5% від обсягу продажів кожного кварталу, 2% за рік	Збільшення витрат на збут на 278,5 тис. грн. (13927,1 * 0,02)
Проведення операційного аудиту бізнесу консалтинговою компанією	20,0 тис. грн.	Збільшення інших операційних витрат на 20,0 тис. грн.
Формування пакету франчайзингової документації консалтинговою компанією	160,0 тис. грн.	Збільшення інших операційних витрат на 160,0 тис. грн.
Передача витрат на рекламу франчайзеру	285,4 тис. грн. (витрати на рекламу ресторану у 2019 р.)	Зменшення витрат на збут на 285,4 тис. грн.
Отримання знижок від постачальників сировини	10% згідно умов франчайзингового договору	Зменшення матеріальних витрат (собівартості надання послуг) на 503,4 тис. грн. (5033,9 * 0,1)

Для проведення операційного аудиту бізнесу та формування пакету франчайзингової документації керівництво ресторану «Адель» скористалось послугами консалтингової компанії. Аналіз ринку консалтингових послуг дав можливість зробити висновок, що вартість проведення операційного аудиту бізнесу орієнтовно складає 20,0 тис. грн. Формування пакету франчайзингової документації на ринку коштує 160,0 тис. грн. В сумі ці витрати (180,0 тис. грн.) збільшать інші операційні витрати ресторану.

Перевагами придбання франшизи є отримання знижок від постачальників сировини. Ця сума обчислена множенням суми матеріальних витрат ресторану у 2019 р. (5033,9 тис. грн.) на 10% (згідно умов франчайзингового договору).

Отже, матеріальні витрати ресторану у прогностному періоді зменшаться на 503,4 тис. грн.

У загальному, за результатами розрахунку зміни доходів та витрат ресторану внаслідок придбання франшизи відбудуться такі зміни:

- збільшення чистого доходу ресторану на 1848,1 тис. грн.;
- зменшення собівартості продукції на 503,4 тис. грн.;
- зменшення витрат на збут на 6,9 тис. грн. (285,4 - 278,5);
- збільшення інших операційних витрат на 737,1 тис. грн. (557,1 + 20,0 + 160,0);
- збільшення фінансових витрат на 400,0 тис. грн.

В таблиці 3.6 надамо прогноз діяльності ресторану на умовах франшизи на 2020 рік.

Таблиця 3.6

Прогноз діяльності ресторану «Адель» на умовах франшизи на 2020 рік

Показники (тис. грн.)	2019 р. (факт)	2020 р. (прогноз)	Відхилення (2020 - 2019), +, -	
			абсолютні	відносні, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12079,0	13927,1	+1848,1	+15,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10782,0	10278,6	-503,4	-4,7
Валовий прибуток	1297,0	3648,5	+2351,5	+161,2
Інші операційні доходи	247,0	247,0	-	-
Адміністративні витрати	559,0	559,0	-	-
Витрати на збут	620,5	613,6	-6,9	-1,1
Інші операційні витрати	24,0	761,1	+737,1	+3071,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	340,5	1961,8	+1621,3	+476,2
Фінансові витрати	-	400,0	+400,0	x
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	340,5	1561,8	+1221,3	+358,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток	61,3	281,1	+219,8	+358,6
Чистий прибуток	279,2	1280,7	+1001,5	+358,7

Таким чином, оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку ресторану «Адель» на умовах франчайзингу показала, що в результаті придбання

франшизи ресторан може отримати значне зростання фінансових результатів діяльності. За умови збільшення чистого доходу підприємства на 15,3% та зниження собівартості наданих послуг на 4,7% валовий прибуток ресторану «Адель» збільшиться у 2,8 рази і складе у 2020 р. 3648,5 тис. грн.

Витрати на збут ресторану зменшаться на 6,9 тис. грн. або на 1,1%. Проте відбудеться значне збільшення інших операційних витрат ресторану внаслідок оплати послуг консалтингової компанії, а також необхідності щорічної сплати роялті.

Прогнозний фінансовий результат від операційної діяльності ресторану «Адель» складе у 2020 р. 1961,8 тис. грн., що у 5,8 рази більше, ніж у 2019 р. Прогнозна сума фінансового результату до оподаткування дорівнюватиме у 2020 р. 1561,8 тис. грн., що на 1221,3 тис. грн. більше від значення цього показника у 2019 р.

Чистий прибуток ресторану за прогнозом 2020 року становитиме 1280,7 тис. грн., що в 4,6 рази більше його суми у 2019 р. Отже, можна зробити висновок, що придбання франшизи рестораном «Адель» слід розглядати як ефективний інструмент розширення та підвищення ефективності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження теоретичних положень та практичних аспектів розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу доцільно сформулювати наступні висновки.

1. Огляд наукової літератури за зазначеною тематикою засвідчив про наявність низки підходів до трактування економічної сутності франчайзингу. Дослідники визначають це поняття як форму організації підприємницької діяльності; вид ділового співробітництва; метод розподілу товарів і послуг шляхом ліцензування інтелектуальної власності; форму вертикальної інтеграції великих і малих підприємств; форму договірних відносин, які оформлені франчайзинговим договором. На сьогодні франчайзинг діє у понад 140 країнах світу. Найбільшої популярності він досяг у США, Франції, Німеччині, Великобританії та Польщі. В Україні на розвиток франчайзингу суттєвий вплив здійснюють стримуючі фактори, зокрема: недосконалість законодавчої бази; висока вартість франшизи; відсутність у вітчизняних підприємців досвіду роботи в рамках франчайзингу; несумлінне відношення до виконання договірних зобов'язань і чужої інтелектуальної власності; незахищеність українських франчайзерів у франчайзинговій співпраці з іноземними представниками.

2. Франчайзингові відносини у ресторанному бізнесі будуються на основі договору франчайзингу, в якому визначені умови приєднання до мережі; права та обов'язки сторін, розмір платежів, які сплачує франчайзеру франчайзі. Франчайзингові платежі діляться на початковий (паушальний внесок) та регулярні. Паушальний внесок франчайзі сплачує франчайзеру за право почати діяльність у мережі, використовувати товарний знак, технології ведення діяльності та навчання. Регулярні платежі франчайзі на користь франчайзера - це роялті та маркетингові збори. Основою методики оцінювання ефективності франчайзингу є класичні методи оцінки інвестиційних проектів. Однак, застосування цих методів вимагає їх адаптації до особливостей створення та

функціонування франчайзингового підприємства.

3. Кваліфікаційна робота виконувалась на матеріалах ресторану «Адель», який функціонує в Києві. Види послуг ресторану наступні: щоденне обслуговування відвідувачів; доставка страв; організація та обслуговування урочистостей. Проведений аналіз основних показників господарської діяльності ресторану засвідчив про зниження його фінансових результатів. При збільшенні чистого доходу від надання послуг на 1,7% та підвищення собівартості наданих послуг на 8,5%, валовий прибуток підприємства зменшився на 33,2%. Чистий прибуток ресторану складав у 2019 р. 279,2 тис. грн., за три роки його сума зменшилась у 2,8 рази.

4. Основними конкурентами підприємства є наступні ресторани: «Іерусалим», «Цимес», «Хайфа». За результатами оцінки конкурентоспроможності ресторану «Адель» виявлено, що головними перевагами закладу у конкурентній боротьбі є якість та широкий асортимент блюд, розташування в центрі міста та привабливе для гостей оформлення залу. Для підвищення рівня конкурентоспроможності необхідно удосконалити методи управління персоналом та цінову політику закладу. За результатами SPACE-аналізу, ресторан «Адель» знаходиться в консервативній позиції. Завданнями підприємства на перспективу є зниження непродуктивних витрат, удосконалення управління грошовими потоками, розширення масштабів діяльності. Досягнення поставлених цілей можливе шляхом формування стратегії на умовах франчайзингу.

5. Проведений аналіз результативності системи менеджменту ресторану засвідчив, що в закладі у 2019 р. підвищується витратність діяльності. Так у 2017 р. операційні витрати у розрахунку на 1 грн. чистого доходу склали 0,92 грн., у 2019 р. цей показник дорівнював 0,99 грн., тобто збільшився за три роки на 7,6%. У ресторані знижуються показники рентабельності та показники продуктивності праці. Основними причинами таких змін є зменшення обсягів надання послуг внаслідок пандемії та підвищення собівартості реалізованої продукції та наданих послуг внаслідок зростання цін на сировину та

підвищення заробітної плати персоналу ресторану.

6. За результатами виявлення низки проблем в діяльності ресторану «Адель» у кваліфікаційній роботі запропоновано формування стратегії розвитку ресторану на умовах франчайзингу. Визначено етапи формування стратегії, розроблено програму заходів щодо формування стратегії розвитку ресторану, охарактеризовано зміст кожного заходу. Обгрунтовано розмір франчайзингових платежів ресторану франчайзеру, сформовано перелік послуг, які має надавати франчайзер ресторану.

7. Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку ресторану «Адель» на умовах франчайзингу показала, що в результаті придбання франшизи ресторан може отримати значне зростання фінансових результатів діяльності. За умови збільшення чистого доходу підприємства та зниження собівартості наданих послуг, валовий прибуток ресторану» збільшиться у 2,8 рази і складе у 2020 р. 3648,5 тис. грн. Прогнозний фінансовий результат від операційної діяльності ресторану складе у 2020 р. 1961,8 тис. грн., що у 5,8 рази більше, ніж у 2019 р. Чистий прибуток ресторану за прогнозом 2020 року становитиме 1280,7 тис. грн., що в 4,6 рази більше його суми у 2019 р. Зроблено висновок, що придбання франшизи рестораном «Адель» слід розглядати як ефективний інструмент розширення та підвищення ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку громадського харчування Києва. 2019 рік. URL: <https://pro-consulting.ua> (дата звернення: 15.11.2020).
2. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Лисенко А. О. Франчайзинг як ефективна форма розвитку інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3(53). С. 136-140.
3. Босовська М. В., Ведмідь Н. І., Косар О. В. Теоретичні засади формування ресторанних мереж. *Економіка та держава*. 2017. № 12. С. 27–32.
4. Василевський І. П., Черненко Н. О. Аналіз використання франчайзингу в Україні. URL: https://ela.kpi.ua/2019-13_1-12.pdf (дата звернення: 2.10.2020).
5. Вдовічена О. Г. Роль франчайзингу у формуванні вітчизняного бізнес-середовища. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2015. Вип. 4. С. 169-178.
6. Види франчайзингу. URL: <https://franchising.ua> (дата звернення: 3.10.2020).
7. Вовчанська О. М., Іванова Л. О. Франчайзинг як маркетингова технологія забезпечення розвитку та стійкості ресторанного бізнесу. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 23. С. 130-136.
8. Гладка О. В. Комерційна концесія як форма інноваційного інвестування: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.04. Харків, 2015. 188 с.
9. Григоренко Т. М. Класифікація франчайзингових мереж у роздрібній торгівлі. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 114-119.
10. Гузар У. Є. Конкурентоспроможність закладів індустрії гостинності: конспект лекцій. Львів: ЛДУФК ім. І. Боберського, 2019. 57 с. URL: <http://repository.ldufk.edu.ua> (дата звернення: 15.11.2020).
11. Давидюк Л. П. Розвиток франчайзингового бізнесу в Україні та світі. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 46-1. С. 13-19.
12. Дахно І. І., Бабіч Г. В., Барановська М. В. Зовнішньоекономічний менеджмент. Навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 568 с. URL:

<https://shron1.chtyvo.org.ua> (дата звернення: 3.10.2020).

13. Договір франчайзингу. URL: <https://franchising.ua> (дата звернення: 3.10.2020).

14. Дончак Л., Гайдей М. Проблеми та перспективи розвитку франчайзингу в Україні. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua> (дата звернення: 15.11.2020).

15. Дослідження ринку франчайзингових послуг в Україні. 2020 рік. URL: <https://pro-consulting.ua> (дата звернення: 3.10.2020).

16. Дубіцький Я. П. Франчайзинг як ефективна модель ведення бізнесу: досвід в США та перспективи розвитку в Україні. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2016> (дата звернення: 4.10.2020).

17. Житар М. О., Ленкевич О. В. Франчайзинг як форма ведення бізнесу в Україні. *БізнесІнформ*. 2019. № 9. С. 293-298.

18. Каталог франшиз. URL: <https://franchising.ua> (дата звернення: 5.10.2020).

19. Кахович Ю. О., Турко О. І., Березняк А. В. Франчайзинг як ефективна модель ведення бізнесу в Україні: стан і перспективи розвитку. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 6(111). С. 34-39.

20. Коломієць А. С. Комерційна концесія як засіб стимулювання операційної діяльності підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04. Київ, 2015. 26 с.

21. Кравчук Н., Білоус О., Синькевич Н. Концепція побудови ефективної бізнес-моделі франчайзингу. Галицький економічний вісник. 2019. № 5(60). С. 40-46.

22. Кузнецова Т. В., Левун О. І. Актуальні проблеми розвитку франчайзингу в Україні. Вісник НУВГП. Серія: Економічні науки. 2019. Випуск 3(87). С. 44-52.

23. Кузьмін О. Є. Франчайзинг: Навч. посіб. - К.: Знання. - 2018. - 546 с. URL: <https://pidru4niki.com> (дата звернення: 5.10.2020).

24. Кулак Н. В., Мурована Л. В. Франшиза як ефективний інструмент

ведення готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки*. 2019. № 5(139). С. 93-104.

25.Лазоренко Т., Фролова А. Розвиток франчайзингу у світі та в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 2 (17). С. 199-207.

26.Лісун Я. В. Статистичний аналіз франчайзингу сфери громадського харчування та торгівлі в Україні. *Економічний аналіз*. 2015. Том 20. С. 45-52.

27.Магомедова А. М. Франчайзинг у формуванні конкурентних переваг підприємства. *Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможність національної економіки», 5-6 жовтня 2017 р. Київ, 2017. С. 123- 126.*

28.Мартиненко О. О., Шуба М. В. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективною моделі розширення бізнесу. *БізнесІнформ*. 2018. № 9. С. 253-258.

29.Микитюк О. П., Бенівська К. М. Особливості девелоперських послуг на ринку франчайзингу України. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 27. С. 108-114.

30. Мішура В. Б., Буйлова К. О., Запрудська О. Ю. Франчайзинг як особлива форма організації бізнесу в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(56). С. 60-65.

31. Момот Л. В. Глобалізація франчайзингу в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 2. Ч. 2. С. 169–173.

32.Намака К. Ризики сторін у договорі франчайзингу та правові способи їх мінімізації. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 12. С. 119–124.

33. Недогібченко Є. Франчайзинг: закордонний досвід. Теорія і практика інтелектуальної власності. 2019. № 2. С. 39-45.

34.Огінок С. В. Місце міжнародного франчайзингу у системі бізнесу країн-членів ЄС. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 24, частина 3. С. 23-27.

35.Огінок С. В. Франчайзинг як інструмент формування єдиного ринку

СС: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.02. Львів, 2017. 23 с.

36.Офіційний сайт Федерації розвитку франчайзингу, гостинності та інфраструктури. URL: <http://fdf.org.ua> (дата звернення: 5.10.2020).

37.Побоченко Л. М. Розвиток франчайзингового бізнесу в країнах Європи. *Стратегія розвитку України*. 2016. № 1. С. 57-64.

38.Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція): Закон України від 12.02.2015 р. № 191-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-19> (дата звернення: 15.11.2020).

39.Про франчайзинг : аналітичний звіт 2019. Офіційний сайт компанії Franchise Group. URL: <https://franchisegroup.com.ua/ru/about-company/franchising> (дата звернення: 3.10.2020).

40.Розробка франшизи. URL: <https://franchising.in.ua> (дата звернення: 15.11.2020).

41.Романчук К. В. Операції франчайзингу: європейський досвід та українські реалії. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 3.10.2020).

42.Силивейстр В. Франшиза ресторана или кафе: открытие ресторана по франшизе. URL: <https://joinposter.com> (дата звернення: 15.11.2020).

43. Ситник Н. С., Попович Д. В. Розвиток франчайзингу в Україні як складник інвестиційної політики держави. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 1-2(44). С. 140-144.

44.Тонюк М. О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 687–689.

45.Франчайзингові платежі на користь франчайзера. URL: <https://franchising.ua> (дата звернення: 3.10.2020).

46.Цеслів А. С. Оцінка ефективності впровадження системи комерційної концесії. *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 84-87.

47.Чи є необхідним прийняття Закону про врегулювання питань

франчайзингу? URL: <https://www.ukrainepravo.com> (дата звернення: 4.10.2020).

48.Шмітка С. Ідея франшизи як сучасна концепція управління підприємством: досвід Польщі. Журнал європейської економіки. 2020. Том 19, № 2. С. 284-302.

49.Шорохов В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізійної організаційних структур управління. *Збірник наукових праць «Ефективність державного управління»*. 2015. Вип. 43. С. 201-210.

50.Making Franchising Work: A Framework Based on a Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 2015. Vol. 16, 62–83.

51.Special issue relationship marketing in franchising and retailing. *Journal of Strategic Marketing*, 2018. Vol. 26, 203-204.

52.Weaven SK, Grace D, Frazer L. (2014). The effect of pre-entry information on relational outcomes in franchising Model conceptualization and gender comparison. *European Journal of Marketing*, 2015. Vol. 48, 193-217.

ДОДАТОК А

4. Болотна О. В. Маркетинг взаємовідносин як сучасна концепція маркетингу [Електронний ресурс] : наукова стаття / О. В. Болотна // Траєкторія науки. – 2015. – № 2-3.- www.pathofscience.org
5. Власенко Іван, д. е. н., наукова стаття «Готельне господарство у соціальній інфраструктурі України» - www.visnik.knute.edu.ua № 3, 2019р.
6. Котлер Ф. Основи маркетингу : короткий курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. – М.: Вільямс, 2015.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора ВЕДМІДЬ Н. І.

ІМПЕРАТИВИ СТРАТЕГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

**МАКАРОВА К., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»**

У даній статті проаналізовано наукові джерела, в яких зазначено, що франчайзинг – найбільш перспективний, ефективний та прибутковий засіб ведення бізнесу. Він ґрунтується на передачі комплексу виключних прав на об'єкти інтелектуальної власності. Франчайзинг має широке поширення по всьому світу. Завдяки франчайзинговій системі, малі підприємства та індивідуальні підприємці отримують у власне розпорядження стабільний дохідний бізнес, а відомі фірми та компанії таким чином розширюють свої позиції на ринку.

Ключові слова: франчайзинг; франчайзер; франчайзі; франшиза; види франчайзингу; ресторанный бізнес.

This article analyzes scientific sources, which indicate that franchising is the most promising, efficient and profitable way of doing business. It is based on the transfer of a set of exclusive rights to intellectual property objects. Franchising is widespread all over the world. Thanks to the franchise system, small businesses and individual entrepreneurs get a stable profitable business at their own disposal, and well-known firms and companies thus expand their positions in the market.

Key words: franchising; franchisor; franchisee; franchise; types of franchising; catering business.

Постановка проблеми. Франчайзинг – це певна організація бізнесу, яка дозволяє компанії (франчайзеру) передати приватному підприємцю або іншій компанії (франчайзі) право на використання бренду та продаж послуг і продукту цієї компанії. У зобов'язання франчайзі входить продаж цього продукту та/або послуги по певних законах і правилах компанії, що навзаєм надає їм право користування своїм ім'ям, репутацією, маркетинговими технологіями, експертизою та механізмами підтримки.

Франчайзинг набув неабиякої популярності в світі. Україна також не залишилася в стороні і ринок франчайзингу на її території зростає все більш стрімкими темпами. Однак активність такого бізнесу стримується недосконалістю законодавчої бази, відсутністю досвіду роботи із франчайзинговою системою, порушенням договірних зобов'язань і чужої інтелектуальної власності.

Теоретичні та практичні аспекти дослідження сутності франчайзингу, історії його вивчення, принципи переваги, форми та системи франчайзингу знайшли своє відображення

у наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів: Г. Андрощук, Ю. Бондаренко, А. Виноградської, Ж. Дельтея, В. Денисюка, В. Довганя, А. Ермолінського, Т. Єрошкиної, В. Забродіна, І. Зайцева, Д. Землякова, Т. Ковальчука, О. Корольчука, Г. Кочеткова, О. Кузьміна, О. Легейди, В. Мавріду, А. Майера, М. Мендельсона, Т. Мирончук, Я. Мюрея, Т. Лопушанського, І. Рикової, О. Сабліна, С. Сілінга, Я. Сидорова, С. Сосни, С. Спінеллі, Д. Стенворт і Б. Сміт, С. Берлі, М. Пивоварова, З. Цамалашвили, А. Цират.

Але серед цих дослідників і досі немає єдиної точки зору щодо його змісту та сутності. Метою статті є висвітлення сутності, змісту франчайзингу, визначення його характеристик, що свідчать про доцільність його використання у ресторанному господарстві.

Виклад основного матеріалу. Франчайзинг є ефективним механізмом, що забезпечує комерціалізацію науково-технічних розробок і високоліквідних об'єктів інтелектуальної власності, а також є дієвим способом упровадження інноваційних технологій з метою створення конкурентоспроможної інноваційної економіки.

Франчайзинг – це особлива філософія підприємництва, динамічна система організації бізнесу та етики ділових відносин, є формою взаємодії двох або кількох незалежних суб'єктів господарювання діяльності, заснована на співробітництві та регульована договором, при якій одна організація (франчайзер) надає на платній основі (отримуючи франчайзингові платежі) на певний термін і на обумовленій території іншій організації (підприємцю) або групі організацій (підприємців) – франчайзі – право на використання комплексу виключних прав на об'єкти інтелектуальної власності, а також здійснює технічну, маркетингову й консультативну підтримку протягом терміну дії договору франчайзингу. За функціональним призначенням та організацією ведення бізнесу виділяють товарний, сервісний, виробничий та змішаний франчайзинг.

Забаштанська Т. визначає франчайзинг, як «спосіб доставки продукції та послуг споживачеві, форма організації і здійснення підприємницької діяльності на основі кооперації матеріальних і фінансових ресурсів і зусиль різних підприємств» [1; с. 37].

Як зазначає Кузьмін О., франчайзинг – «вид ділового співробітництва, сутність якого полягає в наданні одним суб'єктом підприємницької діяльності (франчайзером) права здійснення визначеної діяльності із використанням його торговельної марки, технологій, ноу-хау, інших об'єктів інтелектуальної власності другому суб'єкту підприємництва (франчайзі) протягом встановленого терміну на обмеженій території і на визначених умовах» [2, с. 135].

За визначенням Лісун Я.В, франчайзинг – «система відносин суб'єктів ринку (франчайзера і франчайзі) при якому торгова марка і/або торговий знак франчайзера, його ноу-хау, методи і технології ведення бізнесу та інші права на виробництво і/або інтелектуальну власність надаються франчайзі в обмін на пряму або опосередковану фінансову винагороду при тривалій підтримці в технічних питаннях і в питаннях ведення бізнесу із сторони франчайзера в рамках і в період дії спеціально заключеного обома сторонами для цієї цілі франчайзингового договору» [3, с.46].

Цікавою є думка Макаренко Т.Є., який франчайзинг визначив, як форму бізнесу, що передбачає щільний та довготривалий взаємозв'язок франчайзера (фірми, що передає права на товарний знак, технологію, тощо) і франчайзі (незалежного підприємця, невеликої фірми), що зобов'язана вести підприємницьку діяльність у послідовності до концепції та місці франчайзера». [4, с. 79]

Закордонні фахівці Стенворт Д., Сміт Б.,Шейн Скотт А. дають таке визначення: франчайзинг – «система фінансування. Сучасний франчайзинг зустрічається у двох основних формах – у товарному та бізнес-франчайзинг» [11,с.22].

Спінеллі С., Розенберг Роберт М., Берлі Сью стверджують, що франчайзинг – «така форма організації та ведення бізнесу, при якій один із підприємців (франчайзер) розробляє модель бізнес-процесу і передає права на ведення бізнесу у відповідності із цією моделлю іншому підприємцю (франчайзі)... на визначеній території та на протязі визначеного часу.» [13, с.25].

Виклад основного матеріалу дослідження полягає у визначенні науковцями та практиками терміну «франчайзинг». У таблиці 1 наведено всі існуючі визначення терміну «франчайзинг», які були представлені дослідниками даної теми.

Таблиця 1

Автор	Трактування терміну
Макаренко Т. С. [5, с.36]	Франчайзинг – «угода, при якій виробник або одноосібний розповсюджувач продукції чи послуг, які захищені товарним знаком, дає ексклюзивні права на розповсюдження на певній території своєї продукції або послуг незалежним підприємцям роздрібним торговцям, в обмін на отримання від них платежів (роялті) за умови дотримання технологій виробничих та обслуговуючих операцій».
Огінок С. В. [6, с.6]	Франчайфзинг – «особливий метод або спосіб комерційної діяльності, коли індивідуальний підприємець або невелике комерційне підприємство домовляється із великим підприємством, яке є добре відомим і має хорошу репутацію на національному та міжнародному ринках, про те, що цей підприємець (чи підприємство) буде вести комерційні операції під іменем цієї фірми чи під торговою маркою, або надавати свої послуги під фірмовим знаком обслуговування».
Побоченко Л.М. [7, с.57]	«Франчайзинг як економічна категорія характеризує систему економічних відносин розподілу товарів, що захищені торговельною маркою і полягають у переданні ексклюзивного права на розподіл на певній території своєї продукції або послуг незалежним підприємцям (роздрібним торговцям) в обмін на отримання від них платежів за умови дотримання технологій виробничих і обслуговуючих операцій»
Чиженко І.О [8, с.93]	Франчайзинг – «форма господарської інтеграції малого та крупного бізнесу, що заснована на довгостроковому співробітництві двох або декількох незалежних господарюючих суб'єктів, при якій крупна компанія (франчайзер) надає на платних умовах індивідуальному підприємцеві або групі підприємців (франчайзі) право використовувати у підприємницькій діяльності комплекс виключних прав, а також здійснює технічну, маркетингову та консультативну підтримку протягом терміну дії договору франчайзингу»
Цой А.В. [9, с.149]	Франчайзинг – «певний формат, комплекс прав та обов'язків, пакет, який франчайзер продає власнику франшизи. Франшиза – точна реплікація перевіреної та випробуваної бізнес системи»
Тонюк М.О. [10, с.687]	Франчайзинг – «форма господарської інтеграції бізнесу, при якому одна компанія (франчайзер) продає іншій компанії, яка є юридично самостійною (франчайзі), право виступати під своєю торговою маркою, використовувати ноу-хау, виробничу систему і бізнес-технології.
Циганкова Т. [12, с.7]	Франчайзинг – «механізм передачі чи продажу ліцензії на торговий знак (марку) або технологію відомої фірми на певних комерційних умовах іншій особі, яка отримує виключні права на певні форми виробничо-збутової діяльності»
Чикуркова А.Д., Ногачевський О.Ф. [14, с.247]	Франчайзинг – «система контрактних відносин, згідно з якими одна сторона – франчайзер на певних умовах надає іншій стороні – франчайзі право на використання свого ім'я (торгівельної марки, знака обслуговування, товарного знака, технології ведення бізнесу та ін.) при збереженні повної юридичної й економічної самостійності франчайзі».

Отже, розглянувши табл. 1, можна зазначити, що поняття «франчайзинг» – це:

- особливий вид ліцензування;
- спосіб доставки продукції та послуг споживачеві;
- форма організації і здійснення підприємницької діяльності на основі кооперації матеріальних і фінансових ресурсів підприємств;
- форма вертикальної інтеграції великих і малих підприємств;
- спосіб просування та збуту товарів і послуг;
- форма організації підприємницької діяльності;
- вид ділового співробітництва.

Основні принципи співпраці по франчайзингу:

- франчайзер є власником торговельної марки (бренду);
- франчайзер має перевірену бізнес-ідею;
- франчайзі керує бізнесом під товарним знаком франчайзера як незалежний підприємець – його заробітком є прибутком від діяльності;
- франчайзі є власником майна, що знаходиться в пункті продажу/надання послуги;
- франчайзер передає франчайзі знання того, як необхідно вести діяльність (ноу-хау);
- франчайзі одноразово сплачує вартість франшизи (роялті), а також періодичні відрахування за користування брендом компанії;
- франчайзі частіше за все не може самостійно визначити ціни товарів або послуг у своїй точці продажу/надання послуг;
- франчайзі має можливість самостійно формувати асортимент, у рамках, визначених франчайзером;
- принципи співпраці франчайзера і франчайзі регулює франчайзинговий договір, а інструкції щодо ведення справ зібрані в опорному матеріалі [12, с.9].

У рис. 1 наведено всі існуючі види, на які поділяється франчайзинг.

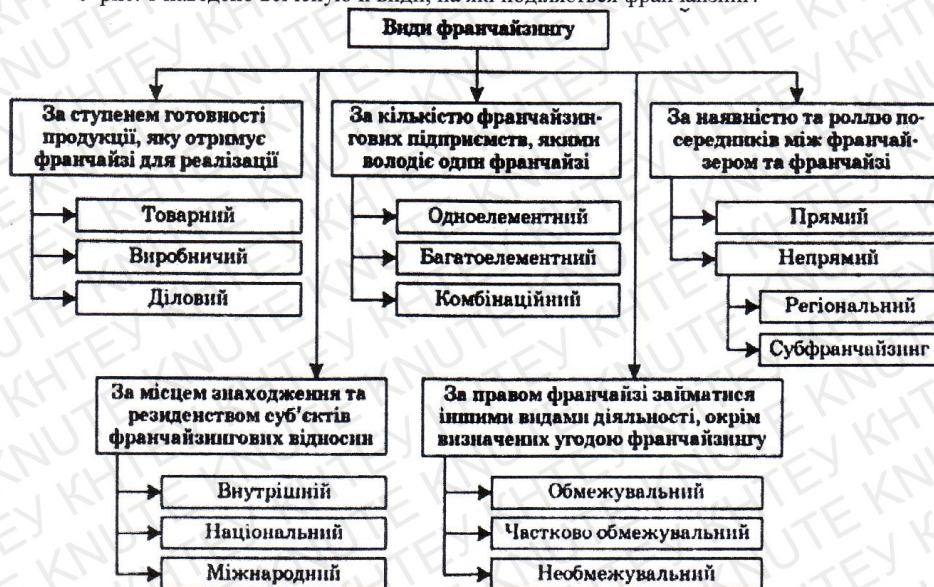


Рис. 1. Різновиди франчайзингових відносин у ресторанному бізнесі

На сьогоднішній день ринок франчайзингу в Україні набирає оборотів дуже стрімкими темпами. Франшиза є найпопулярнішим варіантом для початку свого бізнесу не тільки в Європейських країнах та США, але й в Україні. Але окрім, вже відомих нам переваг, такий спосіб ведення бізнесу має і свої недоліки. Франчайзі не менше ніж інші підприємці стають банкрутами. Статистичні цифри говорять про те, що 20% франчайзі успішні та старанно працюють, 50% на протязі своєї діяльності працюють близько нульового значення або іноді виходять на цифру прибутку, а 30% стають банкрутами та закривають відкрити точку протягом першого ж року. Але статистика України в цілому краща, ніж країни Європи та США, банкрутство там досягає: США 80%, а Європа 67%. А так як франчайзинг тільки набирає зростання, це значення не досягає навіть 30% всього ринку. Купівля готового бізнесу підприємцю дає такі ж можливості, що і франчайзинг, але при цьому бізнесмен може розвивати свій бізнес інвестуючи в капіталізацію своєї торгової марки (бренду), при цьому не виплачуючи роялті та інші нарахування франчайзеру.

В Україні на сьогодні франчайзинг активно розвивається та набирає обертів, про що свідчать отримані на основі статистичних даних аналітичні звіти [2] (рис. 2).

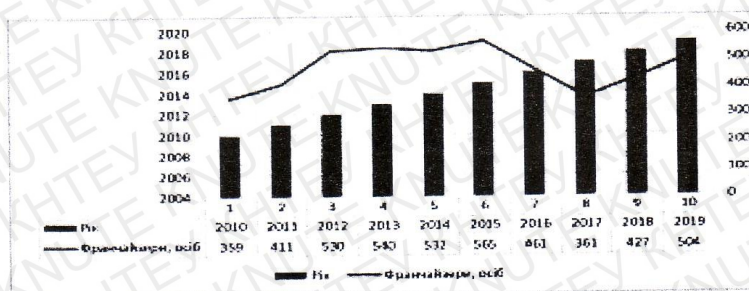


Рис. 2. Динаміка кількості франчайзерів в Україні 2010-2019 р., осіб

Висновки. франчайзинг – це система двох і більше суб'єктів ринку (франчайзера та франчайзі), при якому товарна марка та/або товарний знак франчайзера, його ноу-хау, методи і технології ведення бізнесу та інші права на виробництво та/або інтелектуальна власність надаються франчайзі за умови їх використання за призначенням на обмеженій території в обмін на пряму або опосередковану фінансову винагороду при тривалій підтримці в технічних, консультаційних, маркетингових питаннях і в питаннях ведення бізнесу та навчанні із сторони франчайзера в рамках і в період дії спеціально заключеного обома сторонами для цієї цілі франчайзингового договору.

Перш ніж приступати до бізнесу, франчайзі повинен оцінити свої можливості, зрозуміти, що таке франчайзинговий бізнес і визначити: свої можливості й готовність фінансування франчайзингового бізнесу в потрібному обсязі; чи виправданий ризик втрати власних фінансових коштів; готовність подолання труднощів під час становлення бізнесу, чи буде цікавий даний вид бізнесу протягом тривалого часу. На практиці після проведення особистої співбесіди з франчайзером і утвердження рішення про придбання франшизи франчайзі зобов'язують авансово оплатити паушальний внесок, не розкриваючи при цьому усіх тонкощів функціонування бізнесу по франшизі. Тому, не володіючи інформацією, останній не може об'єктивно оцінити чи ризик втрати власних фінансових коштів буде виправданий, чи нію.

Список використаних джерел

1. Забаштанська Т. Історичні аспекти розвитку франчайзингу в діяльності посередницьких підприємств / Т.В. Забаштанська // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – № 1 (5). – С. 36-44.
2. Кузьмін О. Є. Франчайзинг: Навч. посіб. – К.: Знання. – 2018. – 546 с.
3. Лісун Я.В. Статистичний аналіз франчайзингу сфери громадського харчування та торгівлі в Україні // Економічний аналіз. – 2015. – Том №20. – С. 45–52.
4. Макаренко Т. Є. Стратегія забезпечення інвестиційної безпеки малого та середнього бізнесу в Україні (на прикладі франчайзингу) / Т. Є. Макаренко // Стратегічні пріоритети. – 2016. – № 1 (38). – С. 78-85.
5. Макаренко Т. Є. Проблеми розвитку франчайзингу в Україні / Т. Є. Макаренко // Людина і суспільство: Економічний та соціокультурний розвиток: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Рівне, 22 березня 2017 р.). – Рівне: Рівненський інститут Університету «Україна», 2017. – 376 с. – С. 36-43.
6. Огінок С. В. Суть та особливості організації бізнесу на умовах франчайзингу / С. В. Огінок // Економічний простір: Збірник наукових праць Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – 2015. – № 97. – С. 5-11.
7. Побоченко Л.М. Розвиток франчайзингового бізнесу в країнах Європи // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2016.- №1. – С. 57-64.
8. Побоченко Л.М., Чиженко І.О. Сучасні тенденції розвитку міжнародного франчайзингу в Україні // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2017.- №2. – С. 92-97.
9. Побоченко Л.М., Цой А.В. Дослідження розвитку світового ринку франчайзингових послуг в умовах глобальної конкуренції [Електроний ресурс] / Л.М. Побоченко, А.В. Цой // Інфраструктура ринку. – 2019. – Випуск 38. – С.148-157.
10. Тонюк М.О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні/М.О. Тонюк // Економіка та управління підприємствами. – 2017. – Вип. 9. – С. 687-689.
11. Стенворт Д., Смит Б.,Шейн Скотт А.. Франчайзинг і франчайзинговий договір: Навч.-практ. посібник. – К.: Істина. – 2012. – 240 с.
12. Циганкова Т. Стратегії міжнародних компаній у турбулентному маркетинговому середовищі / Т. Циганкова, О. Євдоченко, Н. Шелестович // Міжнародна економічна політика. – 2014. – № 1-2 (16-17). – С. 5-34.
13. Спінеллі С., Розенберг Роберт М., Берлі Сью. Руководство по составлению и заключению франчайзинговых договоров: право и практика: Учебно-практическое пособие / А.В. Цират. – К.: Истина, 2015. – 352 с.
14. Чикуркова А.Д., Ногачевський О.Ф. Франчайзинг: актуальні проблеми розвитку в Україні/ А. Д. Чикуркова, О. Ф. Ногачевський // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. – 2016. – Вип. 24. – С. 247-254.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук,
професора БОСОВСЬКОЇ М. В.

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
ресторану «Адель» за 2017-2019 рр.

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За 2017 р.	За 2018 р.	За 2019 р.
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11880,5	14623,5	12079,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9940,1)	(12918,2)	(10782,0)
Валовий: прибуток	2090	1940,4	1705,3	1297,0
збиток	2095	()	()	
Інші операційні доходи	2120	38,9	298,0	247,0
Адміністративні витрати	2130	(633,8)	(547,0)	(559,0)
Витрати на збут	2150	(343,2)	(616,0)	(620,5)
Інші операційні витрати	2180	(43,5)	(59,0)	(24,0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	958,8	840,3	340,5
збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220			
Інші доходи	2240			
Фінансові витрати	2250			
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	958,8	840,3	340,5
збиток	2295	()	()	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	172,5	151,3	61,3
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	786,3	689,0	279,2
збиток	2355	()	()	

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За 2017 р.	За 2018 р.	За 2019 р.
1	2	3	4	
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400			
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405			
Накопичені курсові різниці	2410			
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415			
Інший сукупний дохід	2445			
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450			
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455			
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460			
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	786,3	689,0	279,2

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За 2017 р.	За 2018 р.	За 2019 р.
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	4548,6	6448,0	5033,9
Витрати на оплату праці	2505	3744,0	4212,8	4434,3
Відрахування на соціальні заходи	2510	823,7	926,6	975,5
Амортизація	2515	887,6	905,2	766,0
Інші операційні витрати	2520	956,7	1647,6	775,8
Разом	2550	10960,6	14140,2	11985,5

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За 2017 р.	За 2018 р.	За 2019 р.
1	2	3	4	
Середньорічна кількість простих акцій	2600			
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605			
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610			
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615			
Дивіденди на одну просту акцію	2650			